



Universidade de Aveiro
2012

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do
Território

**José Augusto dos
Santos Correia**

**Sistemas de *workflow* e gestão documental
municipais: um estudo de caso**



Universidade de Aveiro
2012

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do
Território

**José Augusto dos
Santos Correia**

**Sistemas de *workflow* e gestão documental
municipais: um estudo de caso**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor João Gonçalo Gomes de Paiva Dias, Professor Coordenador da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Professora Doutora Maria Luís Rocha Pinto
Professora Associada, Universidade de Aveiro

Doutor Daniel Ferreira Polónia
Professor Auxiliar Convidado, Universidade de Aveiro

Professor Doutor João Gonçalo Gomes de Paiva Dias
Professor Coordenador S/Agregação, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Em primeiro lugar manifesto o meu reconhecimento à Universidade de Aveiro e a todos os professores do Mestrado, pelo alto nível pedagógico nele conseguido e pela oportunidade que me deram para realizar este trabalho, concretizando nele um sonho tão desejado.

A realização deste trabalho não teria sido possível caso não fosse prestada a colaboração de todos aqueles que solicitei. Quero por isso agradecer, desde já e a nível pessoal, ao Professor Doutor Gonçalo Paiva Dias pela orientação dada no decorrer deste relatório e pela disponibilidade sempre demonstrada na correção e melhoria do mesmo e pelas sugestões apresentadas, que em muito o enriqueceram.

Aos trabalhadores do município de Oliveira de Azeméis, em especial ao executivo na figura do Sr. Presidente, Dr. Hermínio Loureiro, pela disponibilidade demonstrada na realização deste trabalho, uma vez que, facilitou o acesso a todas as ferramentas indispensáveis para a realização do mesmo.

Agradeço também aos professores Doutor José Manuel Moreira e Doutor André Alves, da Universidade de Aveiro, pelo encorajamento dado durante estes dois anos de Mestrado.

Aos meus colegas de estudo a Dr.^a Alexandra e a Dr.^a Anália, que sem o seu apoio esta aventura não teria sido possível, e demais colegas, em especial à Dr.^a Susana e à Dr.^a Marisa às quais solicitei bastante apoio e que nunca me foi negado.

Finalmente, e não menos importante, à minha família, em especial à minha esposa Aurora e filho Dinis, pelo apoio e incentivo para alcançar o objetivo proposto.

Do fundo do meu coração, obrigado a todos que me apoiaram.

Bem hajam!

palavras-chave

Município Oliveira Azeméis, gestão documental, *workflow*, qualidade, eficiência, eficácia.

resumo

Tanto por força governamental como pelo avanço da tecnologia, têm sido várias as organizações que começaram a trabalhar com sistemas *workflow* através de gestão documental.

O Município de Oliveira de Azeméis que sempre apostou numa política de qualidade dos serviços assim como de modernização administrativa ao longo dos anos, foi também um dos Municípios pioneiros na implementação da gestão documental por *workflow*.

É o nosso objetivo analisar em que medida a introdução do sistema de gestão documental por *workflow* promoveu a eficiência dos serviços no Município de Oliveira de Azeméis.

Para tal, recorreu-se a várias ferramentas, tais como o inquérito, para aferir a satisfação dos trabalhadores e cidadãos, assim como à análise de documentação diversa procurando verificar a evolução do uso de recursos.

Na investigação procuramos aferir vários parâmetros, desde a satisfação dos cidadãos e dos trabalhadores à após implementação desta nova ferramenta, passando pela qualidade do serviço prestado (através da comparação de questões chave no inquérito sobre os ambos pontos de vista perante a mesma realidade), e da eficiência e eficácia dos serviços, pela confiança e fiabilidade da mesma.

As principais conclusões deste trabalho indicam que o nível da satisfação dos cidadãos e dos trabalhadores, face à utilização da gestão documental como ferramenta de trabalho, é positivo.

Relativamente à qualidade do serviço prestado concluímos que os cidadãos atribuem uma melhor classificação do que os trabalhadores.

Verificamos que está a ocorrer uma diminuição no consumo do papel mas não de forma tão rápida quanto o previsto. Para além deste fato existe uma clara redução do tempo de espera para atendimento, com reflexo na satisfação dos cidadãos. Por último, a assinatura digital foi encarada como garantia fidedigna da documentação e dos procedimentos, passando a ser uma ferramenta íntegra.

keywords

Municipality of Oliveira de Azeméis, document management, workflow, quality, efficiency, effectiveness

abstract

Both by government force as by the advancement of technology, there has been several organizations beginning work with systems that use document management workflow.

The Municipality of Oliveira de Azeméis always bet on a policy of quality of services and administrative modernization all over the years, it was also one of the pioneer cities in implementing document management workflow.

It is our objective to analyze to what extent the introduction of document management system for workflow, promoted the efficiency of the services in the Municipality of Oliveira de Azeméis.

With this purpose, we used various tools such as survey to gauge the satisfaction of workers and citizens, as well as documentation and analysis of diverse attempts to determine the evolution of the use of resources.

In this research we seek to measure various parameters, beginning with the satisfaction of citizens and workers after the implementation of this new tool, through quality of service (by comparing the key questions in the investigation of both points of view comparing with it the same reality), and the efficiency and effectiveness of services, trust and reliability.

The main findings of this study indicate that the level of satisfaction of citizens and workers with the use of document management, as a working tool, has been positive.

Regarding the quality of service done, we conclude that citizens attach it a higher ranking than workers.

We found that the paper consumed is decreasing but not as fast as expected. Apart from this fact there is a clear reduction in the attendance waiting time, reflected on citizen's satisfaction. Finally the digital signature has been seen as a guarantee of reliable documentation and procedures, becoming an overall tool.

Índice geral

Índice geral	1
Índice de figuras	4
Índice de tabelas	6
Índice de anexos	8
Lista de abreviaturas e siglas	9
1 Capítulo I - Introdução	11
1.1 Objetivos da investigação	11
1.2 Hipóteses de investigação	11
1.3 Relevância do estudo	14
1.4 Organização do documento	14
2 Capítulo II – Enquadramento	15
2.1 <i>Workflow</i>	15
2.2 Gestão documental	18
2.2.1 Assinatura digital	19
2.3 Municípios com gestão documental	22
2.3.1 Câmaras Municipais	22
2.3.1.1 Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis	22
2.3.1.2 Câmara Municipal de Resende	23
2.3.1.3 Câmara Municipal de Terras de Bouro	24
2.3.1.4 Câmara Municipal de Leiria	24
2.3.1.5 Câmara Municipal de Santa Maria da Feira	25
2.3.1.6 Câmara Municipal de Braga	26
2.3.2 Serviços Públicos	27
2.3.2.1 EPAL - Empresa Portuguesa das Águas Livres	27
2.3.2.2 IPL - Instituto Politécnico de Leiria	27
2.3.3 Empresas fornecedoras	27
2.3.3.1 AMBISIG – Ambiente e Sistemas de Informação Geográfica, S.A.	27
2.3.3.2 ANO – Sistemas de Informação e Serviços, Lda.	29
2.3.3.3 MEDIDATA – Sistemas de Informação para Autarquias, S.A.	29
2.4 Estudos académicos	30
2.5 Cidadão ou cliente	35
2.6 Eficiência e eficácia na Administração Pública	36
3 Capítulo III - Metodologia	39
3.1 Estudo de caso	39
3.1.1 Objetivos e finalidades	41
3.1.2 Estratégia e método de pesquisa	41
3.1.3 Características fundamentais do estudo de caso	42
3.1.4 Críticas ao estudo de caso	44
3.1.5 Respostas às críticas	45
3.1.6 Método de análise de dados	49
3.1.7 Validação do estudo de caso, a sua generalização e fiabilidade	49
3.1.8 Síntese	51
3.2 O Inquérito	51

3.2.1	Enquadramento.....	52
3.2.2	Recolha de dados.....	52
3.2.3	Questões	52
3.2.4	Apresentação do inquérito.....	53
4	Capítulo IV – Estudo de caso	57
4.1	Município de Oliveira de Azeméis.....	57
4.1.1	Referências históricas	58
4.1.2	Referências geográficas.....	59
4.1.3	Caracterização da população	59
4.1.3.1	Demografia	59
4.1.3.2	Desemprego	62
4.2	Caracterização da organização – Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis.....	63
4.2.1	Estrutura organizacional.....	63
4.2.2	Recursos humanos	64
4.2.3	Habilitações literárias	65
4.2.4	Categorias profissionais.....	65
4.2.5	Análise Financeira - as receitas e as despesas	66
4.2.5.1	Ano 2008	66
4.2.5.2	Ano 2009	68
4.2.5.3	Ano 2010	70
4.2.5.4	Ano 2011	72
4.2.5.5	Ano 2012	74
4.3	Gabinete de Atendimento ao Município – GAM.....	75
4.3.1	Enquadramento do Gabinete de Atendimento ao Município.....	75
4.3.2	Fluxos de Atendimento.....	78
4.3.3	Posto de Atendimento ao Cidadão.....	80
4.3.4	Gabinete de Atendimento ao Município sobre rodas e <i>Call Center</i>	80
4.3.4.1	Indicadores de procura do GAM sobre rodas.....	80
4.3.5	Atendimento <i>On-Line</i>	82
4.3.5.1	Indicadores de procura do Atendimento <i>on-line</i>	82
4.3.6	Atendimento do Gabinete de Atendimento ao Município ao Sábado.....	83
4.3.7	Tempos de espera para atendimento.....	84
4.3.8	Consumo de papel	85
4.4	Avaliação da satisfação do Município da Divisão Municipal Sistemas de Qualidade e Inovação Administrativa	87
4.5	Novas tecnologias.....	93
4.5.1	Utilização da gestão documental	93
4.6	Municípios eficientes.....	94
4.7	Presença na <i>Internet</i> das Câmaras Municipais Portuguesas.....	95
4.8	Síntese.....	98
5	Capítulo V – Análise e discussão dos resultados dos inquéritos.....	99
5.1	Métodos de análise e tratamento de dados	99
5.2	Apresentação e discussão dos resultados.....	100
5.2.1	Inquérito interno	100
5.2.1.1	Caracterização da amostra	100
5.2.1.2	Satisfação com as áreas de atuação da gestão documental.....	102

5.2.1.3	Avaliação global (grau impacto) - relação Administração Pública vs Cidadão	103
5.2.1.4	Avaliação global (grau impacto) - antes e depois da gestão documental..	103
5.2.2	Inquérito externo	104
5.2.2.1	Caracterização da amostra	104
5.2.2.2	Satisfação com as áreas de atuação da gestão documental.....	106
5.2.2.3	Avaliação global (grau impacto) - relação Administração Pública vs Cidadão	107
5.2.2.4	Avaliação global (grau impacto) - antes e depois da gestão documental..	108
5.3	Diferenças de médias – inquérito interno	109
5.3.1	Frequências - uso gestão documental	111
5.3.2	Frequências – Administração Pública vs Cidadãos	111
5.3.3	Frequências – impacto da gestão documental	112
5.4	Diferenças de médias – inquérito externo	113
5.4.1	Frequências - uso gestão documental	115
5.4.2	Frequências – canais de atendimento	116
5.4.3	Frequências – Administração Pública vs Cidadãos	117
5.4.4	Frequências – impacto da gestão documental	118
6	Capítulo VI – Conclusões da investigação	119
6.1	Conclusões finais da investigação	119
6.2	Contributos para a Ciência	122
6.3	Principais limitações da investigação	123
6.4	Sugestões para futuras investigações.....	123
7	Bibliografia.....	124
8	Bibliografia eletrónica	132
9	Legislação.....	135
10	Anexos	136
10.1	Anexo I - Fluxo de trabalho em gestão documental.....	137
10.2	Anexo II - Inquérito interno	138
10.3	Anexo III - Inquérito externo.....	140
10.4	Anexo IV – Carta de Objetivos Gerais de Atuação e Desempenho dos Serviços Municipais para 2012	142

Índice de figuras

Figura 1 - <i>Lay-out</i> do Cartão do Cidadão	20
Figura 2 - Exemplo de assinatura	22
Figura 3 - Síntese das etapas de um estudo de caso	48
Figura 4 - Mapa Oliveira Azeméis	58
Figura 5 - Evolução da população residente no Município de Oliveira de Azeméis, entre 2001e 2011	60
Figura 6 - Evolução dos grupos etários entre 1999 e 2009, em Oliveira de Azeméis.....	60
Figura 7 - Índice de envelhecimento (1999-2009)	61
Figura 8 - Evolução da natalidade e mortalidade no Município de Oliveira de Azeméis, entre 1999 e 2009	61
Figura 9 - Evolução do número de desempregados registados no centro de emprego.....	62
Figura 10 - Percentagem de desempregados registados no centro de emprego no concelho de Oliveira de Azeméis, por sexo, em janeiro de 2012	62
Figura 11 - Organigrama geral	64
Figura 12 - Géneros na CMOA	64
Figura 13 - Escolaridades na CMOA	65
Figura 14 - Vinculação CMOA	66
Figura 15 - Evolução anual das receitas - receita total em m€.....	74
Figura 16 - Evolução anual das despesas - despesas total em m€.....	74
Figura 17 – GAM sobre rodas 2010 2011 até maio de 2012.....	81
Figura 18 - Atendimento <i>on-line</i> 2010, 2011 e 2012 – conversações	82
Figura 19 - Atendimento <i>on-line</i> 2010, 2011 e 2012 – mensagem de operador	83
Figura 20 - Atendimento <i>on-line</i> 2010, 2011 e 2012 – mensagem do visitante.....	83
Figura 21 - Atendimento ao Sábado	83
Figura 22 - Sábados por semana.....	84
Figura 23 - Tempo de espera para atendimento	85
Figura 24 - Consumo de papel.....	86
Figura 25 - Avaliação nos anos de 2008, 2009, 2010 e 2011	88
Figura 26 - Média das médias dos vários serviços em 2008 e 2009	89
Figura 27 - Média das médias dos vários serviços em 2010 e 2011	89
Figura 28 - Tempo de espera para atendimento 2008 e 2009.....	90
Figura 29 - Tempo de espera para atendimento 2010 e 2011.....	90
Figura 30 - Avaliação global GAM 2008 e 2009	91
Figura 31 - Avaliação global GAM 2010 e 2011	91
Figura 32 - Capacidade do trabalhador de informar 2008 e 2009	91
Figura 33 - Capacidade do trabalhador de informar 2010 e 2011	92
Figura 34 - Tempo de resposta 2008 e 2009	92
Figura 35 - Tempo de resposta 2010 e 2011	92
Figura 36 - <i>Ranking</i> de Municípios	95
Figura 37 - Modelo <i>eEurope</i>	97
Figura 38 - Evolução do número de autarquias com endereços <i>web</i>	97
Figura 39 - Amostra por género - inquérito interno	101
Figura 40 - Idades - inquérito interno.....	101
Figura 41 - Amostra por género - inquérito externo.....	104

Figura 42 - Idades - inquérito externo	105
--	-----

Índice de tabelas

Tabela 1 - Ficha técnica da investigação	13
Tabela 2 - Vantagens e inconvenientes do <i>workflow</i>	17
Tabela 3 - Relação atividade com tipo suporte.....	19
Tabela 4 – Tipo de interações.....	37
Tabela 5 - Grau de satisfação – inquérito interno.....	54
Tabela 6 - Grau de impacto - inquérito interno	55
Tabela 7 – Grau de satisfação - inquérito externo	55
Tabela 8 – Grau de impacto - inquérito externo.....	56
Tabela 9 - Indicadores demográficos comparativos entre os Municípios de Oliveira de Azeméis e a Região Entre Douro e Vouga.....	59
Tabela 10 - Orçamento da receita 2008 – por natureza económica.....	66
Tabela 11 - Orçamento da despesa 2008 – por natureza económica.....	67
Tabela 12 - Orçamento da receita 2009 – por natureza económica.....	68
Tabela 13 - Orçamento da despesa 2009 – por natureza económica.....	69
Tabela 14 - Orçamento da receita 2010 – por natureza económica.....	70
Tabela 15 - Orçamento da despesa 2010 – por natureza económica.....	71
Tabela 16 - Orçamento da receita 2011 – por natureza económica.....	72
Tabela 17 - Orçamento da despesa 2011 – por natureza económica.....	73
Tabela 18 - Indicadores de procura 2002 a 2007.....	78
Tabela 19 - Indicadores de procura durante 2008 – 2009 – 2010	79
Tabela 20 - Indicadores de procura durante 2011	79
Tabela 21 - Registo de conversações <i>on-line</i>	82
Tabela 22 – Tempo media espera para atendimento por ano	85
Tabela 23 - Evolução consumo de papel	86
Tabela 24 - <i>Ranking</i> 2002.....	96
Tabela 25 - <i>Ranking</i> 2003.....	96
Tabela 26 - <i>Ranking</i> 2005.....	96
Tabela 27 - <i>Ranking</i> 2007.....	98
Tabela 28 – Teste da fiabilidade ao inquérito interno	99
Tabela 29 – Teste da fiabilidade ao inquérito externo.....	100
Tabela 30 – Teste da fiabilidade aos dois inquéritos	100
Tabela 31 - Habilitações literárias - inquérito interno	101
Tabela 32 - Carreira - inquérito interno.....	102
Tabela 33 - Média secção II - inquérito interno	102
Tabela 34 - Média secção III 1ª parte - inquérito interno.....	103
Tabela 35 - Média secção III 2ª parte - inquérito interno.....	103
Tabela 36 - Habilitações literárias - inquérito externo	104
Tabela 37 - Residência - inquérito externo.....	105
Tabela 38 - Atendimentos - inquérito externo.....	105
Tabela 39 - Média secção II - inquérito externo.....	106
Tabela 40 - Multicanais atendimento - inquérito externo	107
Tabela 41 - Média secção III 1ª parte - inquérito externo	107
Tabela 42 - Média secção III 2ª parte - inquérito externo	108
Tabela 43 - Médias do inquérito interno	109

Tabela 44 - Frequências - uso da gestão documental inquérito interno	111
Tabela 45 - Frequências -Administração Pública vs Cidadãos - inquérito interno	112
Tabela 46 - Frequências – impacto da gestão documental - inquérito interno.....	112
Tabela 47 - Médias do inquérito externo.....	114
Tabela 48 - Frequência - uso da gestão documental - inquérito externo.....	116
Tabela 49 - Frequências - multicanais atendimento I - inquérito externo	116
Tabela 50 - Frequências - multicanais atendimento II - inquérito externo.....	117
Tabela 51 - Frequências -Administração Pública vs Cidadãos -inquérito externo.....	117
Tabela 52 - Frequências impacto gestão documental - inquérito externo	118

Índice de anexos

Anexo I - Fluxo de trabalho em gestão documental.....	137
Anexo II - Inquérito interno	138
Anexo III - Inquérito externo.....	140
Anexo IV – Carta de Objetivos Gerais de Atuação e Desempenho dos Serviços Municipais para 2012	142

Lista de abreviaturas e siglas

A	– Autoestrada
AMBISIG	– Ambiente e Sistemas de Informação Geográfica, S.A.
ANMP	– Associação Nacional de Municípios Portugueses
ANO	– Sistemas de Informação e Serviços, Lda
APCER	– Associação Portuguesa de Certificação da Qualidade
CCDR	– Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional
CMOA	– Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis
DAS	– Divisão de Ação Social
DASU	– Divisão de Ambiente e Serviços Urbanos.
Deduc	– Divisão de Educação
DGAL	– Direção Geral das Atividades Económicas
DMAM	– Divisão Municipal de Atendimento ao Munícipe
DOAD	– Divisão de Obras por Administração Direta
DOE	– Divisão de Obras Estruturantes
DOPL	– Divisão de Obras Particulares e Loteamentos
EM	– Estrada Municipal
EN	– Estrada Nacional
EPAL	– Empresa Portuguesa das Águas Livres
GAM	– Gabinete de Atendimento ao Munícipe
GAM sobre rodas – Gabinete de Atendimento ao Munícipe sobre rodas	
GD	– Gestão Documental
GF	– Gabinete Florestal
GRS	– Gramas
GTA	– Gabinete de Turismo e Artesanato
IC	– Itinerário Complementar
IGLC	– Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão
INE	– Instituto Nacional de Estatística
IPL	– Instituto Politécnico de Leiria
ISPGaya	– Instituto Superior Politécnico Gaya
MEDIDATA	– Sistemas de Informação para Autarquias, S.A.

MOA	– Município de Oliveira de Azeméis
NORTEAR	– Digitalização de Arquivos e Fluxos Digitais Documentais
PAC	– Posto de Atendimento ao Cidadão
POCAL	– Plano de Contabilidade das Autarquias Locais
SAA	– Secção Administrativa de Águas
SIADAP	– Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SIGMA	– <i>Backoffice</i> técnico/administrativo das autarquias e aplicações para áreas complementares como <i>internet</i> , <i>workflow</i> , <i>intranet</i> e gestão documental
SPSS	– <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
STL	– Secção de Taxas e Licenças
TI	– Tecnologias de Informação
VAS	– <i>Visual Analogue Scales</i>

1 Capítulo I - Introdução

O nosso primordial objetivo é identificar se no Município de Oliveira de Azeméis o uso da gestão documental por *workflow* promoveu ou não a eficiência dos serviços.

Com o uso desta tecnologia, segundo Oliveira (2008), visa-se atingir os objetivos de: aumentar a qualidade dos serviços prestados e da satisfação dos cidadãos, através da racionalização dos recursos utilizados (humanos, materiais, etc.); uma melhoria global da performance interna dos recursos humanos, permitindo a valorização contínua dos recursos da Câmara: um aumento da segurança através dos controlos do acesso à informação, pela otimização e redução dos ciclos dos processos e controlo dos processos e documentos, pela rastreabilidade.

As implicações imediatas serão a alteração do *status quo*/cultura e do *layout* dos serviços. Uma alteração radical dos serviços é visto como um investimento tecnológico, não como fim, mas como um meio (Oliveira, 2008).

1.1 Objetivos da investigação

O objetivo central da investigação é analisar se a utilização da gestão documental por *workflow* produz mais eficácia e mais eficiência nos serviços do Município de Oliveira de Azeméis.

Os objetivos específicos foram procurar medir:

- Grau da qualidade do serviço prestado, resultante da comparação, através de questões chave no inquérito, dos pontos de vista dos cidadãos e dos trabalhadores, perante a mesma realidade;
- Grau de satisfação dos cidadãos e dos trabalhadores, face a esta nova ferramenta e ao funcionamento dos serviços após a sua implementação;
- Grau de eficiência e eficácia dos serviços;
- Grau de confiança e fiabilidade da ferramenta.

Esta investigação baseou-se em inquérito por questionários e pela análise de uma vasta informação resultante do trabalho realizado com o uso da ferramenta de trabalho. O universo deste estudo abrange os colaboradores da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis e os cidadãos residentes e não residentes no Município de Oliveira de Azeméis. Os inquéritos foram realizados aos trabalhadores que se encontravam ao serviço, durante a sua distribuição, e cidadãos que se deslocaram ao Gabinete Atendimento ao Município, para atendimento. Este serviço foi o escolhido por centralizar todo o atendimento realizado na Câmara Municipal.

1.2 Hipóteses de investigação

Tendo em conta a revisão bibliográfica efetuada e os objetivos anteriormente referidos, foram formuladas e testadas algumas hipóteses de investigação, seguidamente evidenciadas, com o intuito de auxiliar e orientar o estudo.

Segundo Grönroos (1984), *a qualidade percebida resulta da diferença entre a expectativa do cidadão e a sua apreciação sobre o desempenho do serviço. Também para Parasuraman et al. (1988), a qualidade percebida nos serviços define-se pelo grau de discrepância entre as percepções e as expectativas do cidadão.* (Lage,2008). Já Sherif et al. (1961) referem que *se a discrepância entre as expectativas e o desempenho do produto ou serviço for diminuta, origina uma satisfação no cidadão.* O grau de satisfação vai variando conforme as expectativas, podendo este ser superior ou não, de acordo com o desempenho.

Tendo em contas as múltiplas considerações apresentadas, formamos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: A satisfação dos trabalhadores e cidadãos na prestação de serviços depende da utilização da gestão documental.

Para a próxima hipótese de investigação, procuramos avaliar a qualidade do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores e a qualidade do serviço prestado, para tal tivemos em conta o estudo efetuado por Patrício et al. (2006), *que apresentada a relação entre quem recebe e quem presta um determinado serviço, neste sentido, quem está a prestar o serviço está fortemente relacionada com a percepção de quem o recebe, dada a enorme proximidade entre ambos em termos físicos, organizacionais e/ou psicológicos. É comum os cidadãos associarem o serviço recebido ao desempenho do próprio prestador.* (Lage,2008)

Neste âmbito e recorrendo ao inquérito, serão colocadas as mesmas perguntas aos trabalhadores e aos cidadãos, para aferir ambos pontos de vista sobre a qualidade do mesmo.

Hipótese 2: A visão dos trabalhadores relativamente à qualidade do serviço prestado corresponde à percepção que os cidadãos têm sobre esse mesmo serviço.

A prestação de um serviço de qualidade, só ocorre se o mecanismo que gere o fornecimento de um determinado serviço for eficaz, pelo que formulamos esta hipótese de investigação para aferir se as prestações dos trabalhadores da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis geram um serviço eficaz.

Segundo Santos (1996), os funcionários de uma organização fornecem serviços uns aos outros, assumindo o papel dos trabalhadores, sendo que o desempenho e a satisfação se difundem internamente a outros funcionários e, conseqüentemente, influenciam a satisfação e a percepção dos cidadãos relativamente à qualidade dos serviços prestados. (Lage,2008)

Hipótese 3: A gestão documental por workflow origina o fornecimento de serviço mais eficaz.

As presentes hipóteses constituem possíveis respostas ao problema de investigação e são sujeitas a verificação empírica, após a qual serão ou não aceites.

A tabela 1 resume a investigação efetuada com a realização deste projeto, nomeadamente: unidade de análise, técnica de recolha da informação, recolha dos dados, taxa da resposta, trabalho de campo, objetivos, hipóteses de investigação, tratamento e apresentação de resultados e o controlo de qualidade.

Tabela 1 - Ficha técnica da investigação

Unidade de Análise	Município de Oliveira de Azeméis
Técnica de Recolha da Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental: literatura e estudos científicos sobre a temática. • Pesquisa não documental: administração de questionários.
Recolha dos Dados	A recolha de dados teve por base a aplicação de dois questionários aplicados a dois universos diferentes: cidadãos e trabalhadores da CMOA.
Taxa de Resposta	Quanto aos inquéritos externos a amostra foi constituída por 80 cidadãos. Quanto aos inquéritos internos a amostra foi constituída por 103 trabalhadores.
Trabalho de Campo	A recolha de informação decorreu no segundo trimestre de 2011.
Objetivos	<p>O objetivo central da investigação é analisar se a utilização da gestão documental por <i>workflow</i>, produz mais eficácia e mais eficiência nos serviços do Município de Oliveira de Azeméis.</p> <p>Os objetivos específicos:</p> <p>Medir o grau da qualidade do serviço prestado.</p> <p>Medir o grau de satisfação dos cidadãos e dos trabalhadores.</p> <p>Medir o grau de eficiência e eficácia dos serviços.</p> <p>Medir o grau de confiança e fiabilidade da ferramenta.</p>
Hipóteses de investigação	<p>Hipótese 1 - A satisfação dos trabalhadores e cidadãos na prestação de serviços depende da utilização da gestão documental.</p> <p>Hipótese 2 – A visão dos trabalhadores relativamente à qualidade do serviço prestado corresponde à perceção que os cidadãos têm sobre esse mesmo serviço.</p> <p>Hipótese 3 – A gestão documental por <i>workflow</i> origina o fornecimento de serviço mais eficaz.</p>
Tratamento e Apresentação de Resultados	<p>Este estudo percorreu três fases: Fase exploratória, descritiva e verificativa, cumprindo, em cada fase, objetivos específicos. A fase exploratória, permitiu aumentar a compreensão do fenómeno em estudo. Na fase descritiva, procurou-se descrever a amostra, tentando evidenciar as características principais e na fase verificativa procuraram-se tirar conclusões para a população (explicar/prever).</p> <p>Foram efetuados diversos testes e análises estatísticas: Testes à diferença entre valores esperados de duas populações (Amostras independentes); Análise de variância a um fator (<i>One-Way ANOVA</i>).</p>
Controlo de Qualidade	<p>Em relação ao desenho dos questionários, foi verificado o correto ajustamento entre os objetivos do projeto e os questionários, bem como identificadas as perguntas que respondiam a cada um dos objetivos. Foi igualmente feita uma revisão da consistência entre as perguntas e as categorias de resposta, da sequência lógica das respostas e dos filtros.</p> <p>Após a codificação das perguntas e validação total do ficheiro informático, este ficou apto a ser tabulado e tratado com base em <i>software</i> concebido para o efeito.</p>

Fonte: Elaboração própria

1.3 Relevância do estudo

Este estudo vai servir como base de diagnóstico de necessidades relativamente à utilização de gestão documental e nível de satisfação tanto por parte dos trabalhadores do Município como dos cidadãos, uma vez que são colocadas questões que vão permitir ao inquirido expressar a sua opinião sobre a viabilidade e necessidades relacionadas com a ferramenta.

Poderá também servir, caso mais algum investigador assim o entenda, como modo de comparação com outro concelho onde exista uma realidade semelhante.

1.4 Organização do documento

A dissertação está dividida em 5 capítulos.

No capítulo 1 é feita a introdução ao tema, com a identificação dos objetivos principais e secundários da investigação, serão também referenciadas as hipóteses de estudos.

No capítulo 2 será feito um enquadramento teórico sobre a gestão documental e *workflow*. Neste capítulo serão referenciados Municípios e serviços públicos que já estão a funcionar com esta ferramenta de trabalho, tal como se referenciam, através de breves resumos, outros estudos realizados nesta área.

No capítulo 3 apresentamos uma revisão teórica de vários aspetos relacionados com a metodologia de investigação, através da pesquisa de autores especialistas na área e trabalhos realizados no mesmo âmbito. Será abordado o estudo de caso e será feita referência aos motivos de utilização dos questionários por inquérito, com a apresentação dos mesmos.

No capítulo 4 caracterizamos o Município de Oliveira de Azeméis, desde a sua localização geográfica às atividades, passando por uma análise financeira. Serão também aqui englobadas as características da Câmara Municipal, quanto à organização, e do Gabinete de Atendimento ao Município, como serviço-chave de indicadores para análise de dados, devido à centralização de todo o atendimento.

No capítulo 5 realiza-se a análise e discussão dos resultados obtidos nos inquéritos realizados.

No capítulo 6 são apresentadas as conclusões da investigação, com descrição das limitações encontradas e linhas de investigação futura.

2 Capítulo II – Enquadramento

Ao longo da história da Administração Pública, as reformas ou as mudanças no sistema administrativo estão associadas a diferentes modelos de gestão pública que, por sua vez estão associados às mudanças no modelo de Estado. A cada modelo de Estado corresponde um modelo de Administração Pública, o qual procura refletir as preferências e os valores que esta procura promover (Rocha, 2001).

O processo de modernização da Administração Pública, assentando fortemente em novas práticas de gestão e organização, orientadas para os objetivos/resultados baseados no mérito profissional, visa a maior aproximação do Estado aos cidadãos e a garantia de prestação de um serviço mais eficaz, mais eficiente e com maior qualidade.

Deste modo, e face ao exposto pretende-se neste capítulo dar a conhecer os Municípios que implementaram a ferramenta gestão documental.

2.1 *Workflow*

Os sistemas de *workflow* são uma vertente das tecnologias de informação e pode definir-se como uma aplicação informática vocacionada para a gestão com as funcionalidades seguintes. Estes sistemas permitem que vários utilizadores interagem entre si através de um fluxo de trabalho computadorizado pré-definido, possibilitando a realização de tarefas de forma coordenada e sequencial (ver anexo I). Assim, todos os participantes poderão acompanhar a evolução da ação a desenvolver, sendo por isso uma forma de comunicação organizacional que afeta a produtividade dos trabalhadores de forma positiva. (Sarmiento, 2002)

O *workflow*, na automação de processos de negócio, caracteriza-se pela transição de documentos, informação ou tarefas entre os vários participantes de acordo com regras previamente estabelecidas. (Henriques, 2011)

Esta tecnologia vai permitir um melhor desempenho dos processos de qualquer organização sendo que aproximará os seus intervenientes no tempo e no espaço, dada a coordenação das tarefas atribuídas. Através da pré definição específica de uma sequência de procedimentos a executar por determinado elemento, evitam-se os equívocos na atribuição de tarefas ou na transação para o interveniente seguinte.

Neste sentido, Reinwald (1994 in Sarmiento, 2002:18) vê o sistema *workflow*, como um sistema ativo que gere o fluxo do processo de negócio realizado por várias pessoas, levando os dados corretos, às pessoas adequadas, com as ferramentas apropriadas, no momento oportuno.

Já Jablonski (in Sarmiento, 2002) identifica três áreas na aplicação dos sistemas *workflow*, a da consultadoria, a da indústria e a académica, sendo:

- Consultadoria:
 - Gerir fluxos trabalhos entre utilizadores de outros sistemas com tarefas pré-definidas, dentro de um prazo e fluxo pré-estabelecido.
- Indústria:
 - Gestão da sequência de trabalho;
 - Eliminação de tarefas desnecessárias, com poupança de recursos.
- Académica:
 - Uniformização e melhoria dos processos de gestão com uma atribuição eficientes das tarefas a realizar às pessoas e um desenho do processo.

Perante o exposto, é de enfatizar que os sistemas de *workflow* se distinguem pela capacidade de suportar fluxos de interação de diferentes utilizadores, com partilha e encaminhamento de documentos entre eles através da execução de métricas previamente estabelecidas.

Assim sendo, podemos distinguir a interação a dois níveis:

1. A nível do utilizador é possível visualizar o trabalho produzido por cada agente, com identificação de erros cometidos e uma eficiente divisão de tarefas que originam uma redução de custo, com o consequente aumento da produtividade;
2. A nível de eficiência, a eliminação de procedimentos desnecessários, com a automatização de procedimentos onde a comunicação é reforçada e é feita uma gestão eletrónica dos documentos (Henriques, 2010), resumido através da uniformização de procedimentos com o aumento da capacidade de gerir processos. O objetivo é aumentar a qualidade dos serviços prestados, através da eliminação dos atrasos na realização de trabalho, baseado numa política de divisão do trabalho pelo encaminhamento automático. (Jablonski 1996, Attinger 1997 in Sarmento, 2002), conduzindo à melhoria dos serviços aos cidadãos e a sua satisfação final.

Por outro lado, poderão ser diversas as limitações à implementação do sistema. Desde a resistência à mudança e ao fraco envolvimento por parte dos participantes às alterações tecnológicas e de equipamento informático, as dificuldades perspetivam-se como um obstáculo a contornar.

Uma organização onde exista uma grande complexidade de procedimentos poderá ainda não estar preparada para esta nova ferramenta, tendo de inicialmente rever os procedimentos existentes e fazer uma intervenção na simplificação destes numa fase inicial. (Henriques, 2010)

Um controlo demasiado rígido e um elevado nível de inspeção sobre as tarefas a executar poderão ser fatores de redução de produtividade perante os trabalhadores envolvidos. Já no caso dos gestores, as limitações poderão surgir da criação de expectativas elevadas relativamente ao resultado final. (Sarmiento, 2002)

Sarmiento (2002) apresenta uma síntese (tabela 2), das principais vantagens e inconvenientes, na adoção de sistemas *workflow*:

Tabela 2 - Vantagens e inconvenientes do *workflow*

	Vantagens	Inconvenientes
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação entre pessoas distantes geográfica e temporalmente; • Mobilidade dos indivíduos; • Possibilidade de trabalhar a partir de casa. 	
Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração entre pessoas distantes geográfica e temporalmente. 	
Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Encaminhamento automático; • Divisão do trabalho; • Padronização de procedimentos; • Realização das tarefas de acordo com regras pré estabelecidas; • Descentralização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por vezes, controlo demasiado rígido do processo; • Receio de demasiada inspeção; • Expectativas demasiado elevadas; • Alguma inflexibilidade.
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos tempos – atrasos; • Redução dos erros; • Redução dos custos; • Mais qualidade no produto; • Redução no manuseamento do papel. 	
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição para o aumento da memória organizacional; • Armazenamento das regras e procedimentos (informação); subjacentes aos processos e tarefas; • Mais qualidade na informação ao cidadão. 	

Fonte: Sarmiento, 2002

2.2 Gestão documental

Segundo Silva (1995) *a gestão documental - GD são sistemas desenvolvidos para a gestão de todo o ciclo de vida de um documento, desde a sua geração, manutenção, armazenamento, pesquisa e recuperação, até ao seu arquivamento.*

Quando se iniciou a utilização da gestão documental, esta era basicamente a digitalização de um documento recorrendo a um scâner, mas atualmente a maioria dos documentos são elaborados de forma eletrónica.

Segundo Sarmiento (2002) a gestão documental, como o seu próprio nome indica, trata da gestão e coordenação de documentos e outros produtos automatizados.

Baseada na desmaterialização e organização de documentos, a gestão documental é essencial ao bom funcionamento de qualquer organização. Desde a simplicidade de acesso à informação à gestão eficaz de armazenamento da mesma, são inúmeras as vantagens inerentes à organização dos processos de negócio.

Como outras vantagens a apontar, verificamos a melhoria da gestão dos processos, através do acesso em simultâneo aos mesmos documentos, a economia de papel e o reduzido espaço físico necessário, além da pesquisa se tornar mais acessível e de os documentos não se degradarem com o tempo. Por sua vez, encontramos desvantagens na obrigatoriedade da existência de *hardware* e *software* para a utilização deste, as constantes alterações de programas que vão ocorrendo, a possibilidade de um vírus destruir toda a informação da base de dados e, como principal desvantagem, a resistência à mudança por parte de determinados indivíduos, que dificultam fortemente a implementação do mesmo. (Henriques, 2011)

Neste seguimento, importa referenciar as diversas funções desta aplicação (Henriques, 2011):

- Captação – consiste na forma como as informações e documentos, eletrónicos ou em papel, passam para um repositório;
- Armazenamento – local onde é depositado o conteúdo – o servidor;
- Gestão – Ferramenta que permite a transação do documento por diversos utilizadores - *workflow*;
- Distribuição – Adaptar o conteúdo do documento ao seu destinatário;
- Preservação – Opções de armazenamento a longo prazo.

Com a utilização da gestão documental prevê-se a redução da utilização de papel, aumentando assim a produtividade na procura e reencaminhamento de documentos e redução de espaço em arquivo físico. Posto isto, apresentamos uma tabela resumo (tabela 3) que compara as atividades utilizando os documentos eletrónicos e os baseados em suporte papel.

Tabela 3 - Relação atividade com tipo suporte

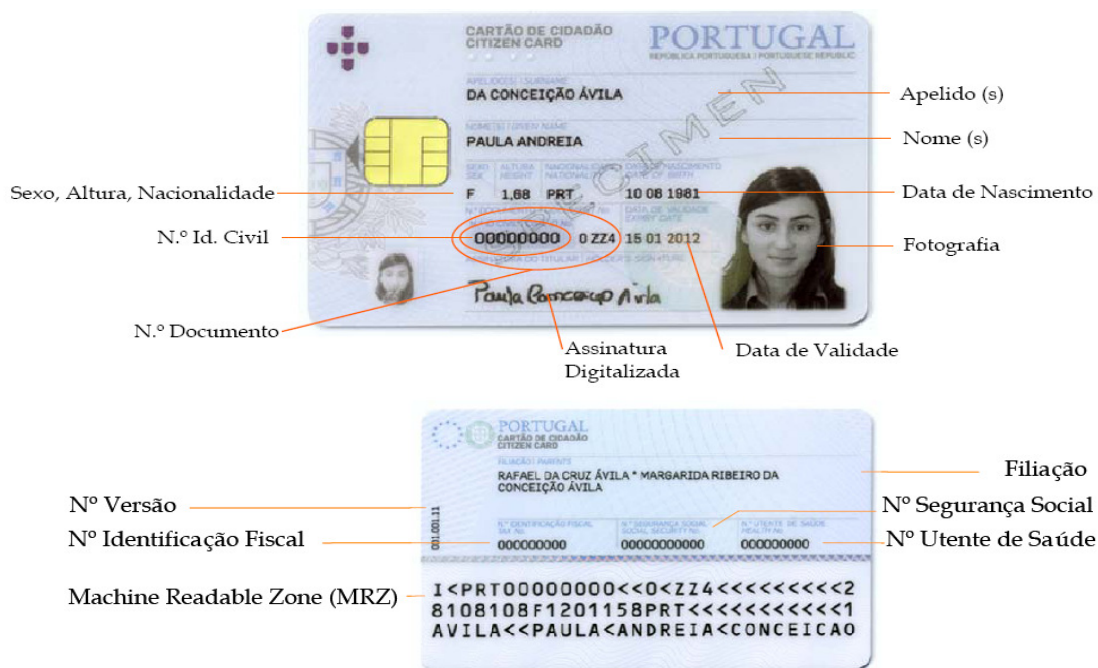
Atividade	Papel	Eletrónico
Capturar um documento	São armazenados em armários e pastas.	Documentos são digitalizados para gerar imagens
Uso de mais de uma forma de armazenar documentos ou arquivos sectoriais	Cópias são feitas e armazenadas em diversos arquivos	Busca por índice de diferentes maneiras para localizar o mesmo documento. Sem limite físico.
Recuperação	Exemplo de fácil consulta: ir até à sala do arquivo, encontrar o documento, removê-lo, ir à copiadora, fazer a cópia, retornar o original ao local de origem.	Ir ao computador, pesquisar pelo índice desejado, visualizar ou imprimir.
Tempo de Recuperação	Desde vários minutos a semanas	Segundos
Distribuição do documento (imagem)	Malote, Correio interno.	Via mensagem eletrónica, próprio sistema ou <i>e-mail</i> .
Espaço exigido para armazenamento (documentos por m3)	Alguns milhares	Milhões
Potencial de perda de documentos	Alta	Mínima
Impacto na infraestrutura de computadores	Nenhum	Alto
Impacto no sistema atualmente em uso	Nenhum	Potencialmente Alto – pode requerer revisão de processos.

Fonte: Henrique, 2011

2.2.1 Assinatura digital

O Cartão do Cidadão passou a ser o novo documento de identificação do cidadão nacional. Este documento reúne agora o número do bilhete de identidade, de contribuinte, de identificação do utente do serviço nacional de saúde, de beneficiário da segurança social.

O mesmo está concebido num formato de *smart card*, com o seguinte *lay-out* (figura 1):



Fonte: Oliveira, 2008

Figura 1 - Lay-out do Cartão do Cidadão

No respetivo “chip”, encontram-se armazenados os seguintes dados biométricos do cidadão, classificados como impressões digitais, sendo¹:

- *Morada;*
- *Informação relativa a indicações eventuais;*
- *Outras informações que podem ser registadas opcionalmente pelo titular numa zona destinada a arquivar notas pessoais (Bloco de Notas) de leitura pública, mas de escrita limitada ao titular;*
- *Data de emissão;*
- *Certificado para autenticação segura;*
- *Certificado qualificado para assinatura eletrónica qualificada;*
- *Aplicações informáticas necessárias ao desempenho das funcionalidades do Cartão de Cidadão e à sua gestão e segurança.*

O Cartão de Cidadão permite efetuar a autenticação para acesso a serviços eletrónicos, que exijam um elevado nível de reconhecimento da identidade do utilizador e a assinatura digital, em documentos eletrónicos, com valor legal igual à assinatura em papel.

Nos termos do artigo 4.º da [Lei n.º 7/2007, de 5 de fevereiro](#), o Cartão de Cidadão constitui título bastante para provar a identidade do titular e nenhuma autoridade ou entidade

¹ Disponível em http://www.cartaodecidadao.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=35&lang=pt,
acedido em 12 de março de 2012

pública ou privada pode recusar praticar atos ou reconhecer direitos a pretexto de faltarem elementos de identificação que antes eram pedidos e constavam do bilhete de identidade e agora não constam do Cartão de Cidadão. Por sua vez o artigo 6.º, n.º1, [Lei n.º 7/2007, de 5 de fevereiro](#), refere que o Cartão de Cidadão é um documento de identificação múltipla que inclui uma zona específica destinada à leitura ótica e incorpora um circuito integrado, onde nenhuma autoridade ou entidade pública ou privada pode recusar o valor probatório da assinatura eletrónica aposta pelo cidadão num documento eletrónico. Já o certificado para autenticação segura, permite ao respetivo titular, conforme o disposto na alínea b) do n.º 2 do artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 7/2007, provar a sua identidade perante terceiros através de autenticação eletrónica, a alínea c), refere que o certificado qualificado para assinatura eletrónica qualificada, permite autenticar de forma unívoca a sua qualidade de autor de um documento eletrónico.

A assinatura digital tem o valor legal conferido pela lei, nomeadamente no Decreto-Lei nº 290-D/99, de 2 de agosto, republicado pelo Decreto-Lei nº 62/2003, de 3 de abril e alterado pelos Decretos-Lei nºs 165/2004, de 6 de julho e 116-A/2006, de 16 de junho².

Neste sentido, a assinatura digital qualificada passa a ser um mecanismo que permitirá ao titular de um Cartão de Cidadão, *por vontade própria, assumir de forma inequívoca a autoria de um documento, assinado com a chave criptográfica pessoal residente no seu cartão* (Campos,2009), e *qualquer entidade pode verificar a assinatura digital aposta pelo cidadão num documento, recorrendo ao uso do certificado digital pessoal do cidadão e a mecanismos de verificação da validade deste certificado*.

Num sistema criptográfico, a assinatura é uma função da chave privada, fazendo com que apenas o proprietário da chave privada seja capaz de assinar a mensagem (possui código pessoal). De forma a fazer com que a assinatura mude em cada mensagem, a função tem também como parâmetro o documento que vai ser assinado. A grande vantagem das assinaturas é que elas permitem que os recetores da informação sejam capazes de comprovar que o remetente realmente gerou a mensagem. (Campos,2009)

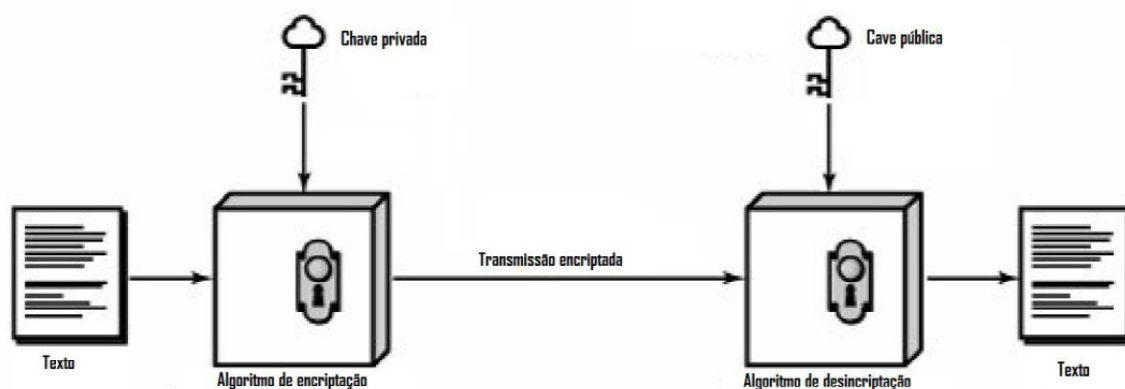
As assinaturas digitais pressupõem que:

- só o remetente é capaz de assinar os seus documentos;
- qualquer pessoa é capaz de verificar a sua autenticidade;
- os destinatários têm a certeza de que a assinatura pertence ao remetente correspondente;
- a mensagem não pode ser alterada sem que tal seja detetado na verificação da assinatura;
- o destinatário tem a certeza de que a mensagem foi enviada pelo remetente.

Na figura 2 podemos verificar o sistema de assinatura digital em que *cada um dos utilizadores tem uma chave privada (com que pode encriptar um documento e assim*

² Disponível [em](#) http://www.cartaodecidadao.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=35&lang=ptt,
acedido em 12 de março de 2012

assinar digitalmente o mesmo) e uma chave pública que será partilhada, permitindo, assim, a um outro utilizador descriptar o documento encriptado, autenticando a identidade do autor. Se a chave privada de cada utilizador se mantiver secreta, esta permite validar, de uma forma segura, a autenticidade do signatário de um documento eletrónico. (Campos,2009)



Fonte: Campos, 2009

Figura 2 - Exemplo de assinatura

Utilizando a assinatura digital, esta vai permitir:

- Autenticação do utilizador;
- Não repúdio - o utilizador não poderá negar que não assinou o documento;
- Integridade do documento - o documento não pode ser alterado, sem a permissão do utilizador.

2.3 Municípios com gestão documental

Neste ponto, vamos apresentar Municípios e Serviços Públicos onde o sistema de gestão documental foi implementado e quais as ilações retiradas dessa implementação.

Seguidamente, serão apresentadas algumas empresas fornecedoras a trabalhar em Portugal e no estrangeiro com esta ferramenta e verificar quais os Municípios que já avançaram neste campo.

2.3.1 Câmaras Municipais

2.3.1.1 Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis

Pedro Fernandes (2008) considera que a Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis é uma das mais evoluídas na área da modernização administrativa, quando comparada com outras autarquias locais e a implementação deste sistema de gestão documental e *workflow* é o exemplo mais recente. A implementação deste projeto na Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis deveu-se à necessidade de uma gestão na desmaterialização de processos e

documentos. Segundo Clara Oliveira, responsável pela implementação da gestão documental no Município de Oliveira de Azeméis, essa implementação contemplou uma série de investimentos, a nível de *hardware* (infraestrutura de rede, servidores e parque de máquinas disponível para os utilizadores) e de *software* (aplicacional e de reestruturação dos processos) levando a um novo método de trabalho suportado na gestão desmaterializada de documentos e processos. A desmaterialização de processos procurou alcançar dois grandes objetivos: o levantamento e otimização integral de todos os processos do Município de Oliveira de Azeméis e o desenvolvimento de uma solução de gestão documental, incluindo mecanismos de gestão da correspondência interna e externa, gestão de conhecimento e gestão de documentação processual, com circuitos de encaminhamento, elaboração e edição. (Fernandes 2008)

Para que isso fosse possível, foram necessárias algumas remodelações, que ocorreram no atendimento, passando este a ser efetuado todo no mesmo espaço físico e contemplando todos os serviços, através de uma reformulação integral dos requerimentos (cada requerimento contém a indicação dos documentos necessários para a correta instrução do pedido).

Decorridos seis meses após a implementação do projeto, Clara Oliveira, impulsionadora do projeto, destacou duas alterações significativas, nomeadamente: a contabilização do tempo gasto em cada processo e o número de documentos tratados e produzidos, salientando-se que o atendimento passou a ser realizado por funcionários qualificados e especializados em atendimento.

2.3.1.2 Câmara Municipal de Resende

A gestão documental na Câmara de Resende procura a agilização dos processos burocráticos dentro da Câmara Municipal, através da utilização do *iPortalDoc* que permite a circulação de documentos em formato eletrónico entre serviços.

O *iPortalDoc* é uma solução de gestão documental do tipo Federadora – possibilidade de se integrar com toda a infraestrutura informática da Câmara Municipal sem proceder a alterações aos níveis da Intranet e gestão Municipal. Este sistema permite que a organização tenha o sistema de gestão documental por *workflow*, com todos os documentos devidamente organizados e classificados³.

São apresentadas vantagens na utilização desta ferramenta, tais como:

- Redução de burocracias;
- Redução da perda de informação;
- Solução fácil de utilizar, rápida e acessível;
- Segurança e autonomia no acesso à informação;
- Menu de pesquisa rápida;
- Encaminhamento e *download* de ficheiros;
- Assinatura digital com Cartão do Cidadão.

³ Disponível em <http://www.iportaldoc.com/index.php?oid=1621>, acedido em 12 março de 2012

Com o uso desta ferramenta passa a ser possível assinar documentos por assinatura digital através do Cartão do Cidadão, para tal apenas será necessário um leitor de cartões, da aplicação do Cartão do Cidadão e do titular do cartão. Assim que for inserir o cartão, os certificados serão registados automaticamente o que possibilita a posterior assinatura de documentos eletrónicos (indicação precisa do utilizador, data e hora).

2.3.1.3 Câmara Municipal de Terras de Bouro

O sistema de gestão documental também foi implementado na Câmara Municipal de Terras de Bouro, possibilitando a digitalização e registo de correspondência, tal como a criação de documentos próprios e informações, permitindo o encaminhamento e tramitação dentro da Câmara Municipal, via eletrónica.

De forma a simplificar a gestão de processo, o seu funcionamento baseia-se em *workflows* previamente estabelecidos, para agilizar a gestão de processos de obras particulares e processos de contraordenações, além de permitir a consulta de informação sobre o estado de requerimentos e processos. (Antunes, 2012)⁴

A Câmara Municipal de Terras de Bouro apresenta os seguintes resultados da implementação deste projeto:

- Agilização e maior rapidez na circulação de documentos externos e internos;
- Maior controlo sobre prazos de decisão e processos pendentes;
- Maior facilidade em localizar os documentos, informações e processos;
- Informação sobre a tramitação e estado do processo;
- Gestão de prazos e produtividade por utilizador e departamento.

2.3.1.4 Câmara Municipal de Leiria

No Município de Leiria, o sistema de gestão de processos, consiste na implementação de um sistema informático que se traduz na obtenção de vantagens competitivas resultantes de melhoria de processos, qualidade e rapidez na obtenção de resultados, maior partilha de informação, a concentração de múltiplos sistemas numa solução integrada e flexível que permitirá a adaptação e evolução dos processos sem condicionalismos de ordem técnica. (Mofreita, 2008)

Com esta implantação, pretende-se alcançar os seguintes pontos:

- Adoção de processos de gestão inovadores, eficientes e eficazes;
- Promoção da sociedade de informação e do conhecimento;
- Aperfeiçoamento da comunicação administrativa;
- Aumento da segurança e da fiabilidade da informação;
- Desenvolvimento de lideranças criativas, participadas e dinâmicas;
- Motivação e qualificação dos funcionários.

Os serviços da autarquia focalizados nesta intervenção com primordiais:

⁴ Disponível em <http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/MA/Paginas>. Acedido em 10 de agosto de 2012

- Digitalização da correspondência recebida;
- Registo da correspondência recebida e emitida;
- Registo da documentação interna;
- Distribuição eletrónica e acompanhamento de processos (*workflow*);
- Base de dados centralizada de entidades;
- Gestão de arquivo documental (lógico e físico).

Por sua vez os benefícios traduzem em (Mofreita, 2008):

- Ganhos de produtividade;
- Circulação de documentos e informação;
- Mais disponibilidade da informação existente nos serviços;
- Poder acompanhamento dos processos;
- Diminuição substancial do papel em circulação e da multiplicação de cópias;
- Aumento de motivação dos trabalhadores;
- Gestão Municipal mais eficaz e eficiente;
- O aumento da disponibilidade da informação;
- Elevada fiabilidade sobre o estado dos processos;
- Uma maior celeridade nas tomadas de decisão devido à rapidez de comunicação entre a gestão e os serviços e à ausência de intermediação entre os diversos intervenientes;
- Uma maior celeridade na informação aos cidadãos.

São também apresentados resultados dessa mesma implementação (Mofreita, 2008):

- Diminuição e racionalização de custos administrativos através da redução de papel em circulação e a agilização e difusão da informação pela organização;
- Eficácia na resposta e controle de processos, possibilitada pelas vertentes dos fluxos de trabalho (*workflow*);
- Melhoria de processos, qualidade e rapidez na obtenção de resultados, maior partilha de informação.

2.3.1.5 Câmara Municipal de Santa Maria da Feira

A Câmara Municipal de Santa Maria da Feira, desenvolveu um projeto designado por NORTEAR - Digitalização de Arquivos e Fluxos Digitais Documentais, que surgiu pela necessidade de agilizar o tratamento da documentação e dos processos relativos aos licenciamentos, de modo a permitir a digitalização, a circulação e o armazenamento digital dos processos de licenciamento de obras particulares do concelho.

As principais linhas orientadoras:

- Melhoria do processo de atendimento aos cidadãos;
- Melhoria das condições de trabalho dos trabalhadores;
- Melhoria da disponibilidade, transparência e qualidade de informação de gestão dos processos;
- Melhoria da organização e segurança dos arquivos;

- Aumento da produtividade e controlo nos processos administrativos;
- Redução da circulação de papel.

Este sistema visa permitir a existência de um arquivo digital integral dos processos de obras e tramitá-los de forma automática, aumentando assim de forma significativa a segurança e disponibilidade de informação referente a estes processos.

O uso desta ferramenta vai possibilitar a utilização de outros múltiplos canais de comunicação como seja a Internet, possibilitando assim que a informação esteja disponível a cada momento e seja mais transparente para os cidadãos. O *software* em causa garante níveis elevados de segurança e uma capacidade de armazenamento para três anos de processos, permitindo a realização das tarefas relativas aos processos de obras dispensando o uso de papel. Já os documentos ao serem assinados através de certificados/assinaturas eletrónicas garantem a autoria dos documentos emitidos e sua fiabilidade. (Oliveira,2008)

Segundo a Câmara Municipal de Santa Maria da Feira a implementação deste sistema permitiu apresentar os seguintes resultados:

- Melhoria significativa no serviço prestado ao cidadão e nas condições de trabalho dos trabalhadores da autarquia, que executam as suas tarefas essencialmente sem recurso a papel;
- Redução de 25% dos tempos de resposta médios às solicitações desde que a solução foi implementada;
- Impactos qualitativos associados ao novo paradigma de funcionamento sobre processos omnipresentes verificados pelos cidadãos, trabalhadores e chefias da autarquia;
- Num inquérito realizado após a entrada do novo modelo de funcionamento apurou-se que os utentes consideram que a organização está muito melhor (62,5%) ou melhor (36%) após as alterações introduzidas.

2.3.1.6 Câmara Municipal de Braga

A Câmara Municipal de Braga, também envergou pelo caminho da desmaterialização da documentação interna progressivamente, procurando a eliminação da circulação de papel, focalizando-se nos seguintes objetivos:

- Melhor gestão desses mesmos processos;
- Melhor controlo de prazo dos mesmos;
- Implementação de circuitos informáticos *workflows*;
- Gestão mais eficiente daqueles processos.

A implementação deste projeto ocorreu em duas fases (Pestana *et al.*, 2011):

- 1.^a fase - permitiu ainda que de forma ténue, a promoção da diminuição progressiva de circulação de informação em suporte papel;
- 2.^a fase – registo e encaminhamento de todos os documentos via gestão documental, deixando de circular o papel.

2.3.2 Serviços Públicos

2.3.2.1 EPAL - Empresa Portuguesa das Águas Livres

Em 2011, a EPAL apresentou o projeto de melhoria do sistema de gestão documental que teve início em 2008, baseado num repositório digital único de toda a documentação da empresa, possibilitando uma solução integrada de gestão documental que, para além de manter os documentos e os fluxos dos mesmos, permitirá aos utilizadores uma mais fácil interação com outras ferramentas de trabalho como o *Outlook*, *Word*, *Excel* ou a *Intranet*. Permitirá, também, a integração com aplicações já existentes, assim como uma possível futura evolução.

2.3.2.2 IPL - Instituto Politécnico de Leiria

Outro caso na implementar de gestão documental ocorreu no IPL, focalizada na desmaterialização e agilização de processos. Permitindo assim o arquivo, tramitação e despacho de documentos do IPL, ultrapassando as barreiras geográficas que caracterizam o IPL (campus deslocados em Caldas da Rainha e Peniche), tal como equipar os postos de trabalho de aparelhos de leitura do Cartão do Cidadão, permitindo a utilização do Cartão do Cidadão nas atividades diárias do IPL.

Os resultados aferidos foram:

- Utilização maciça da aplicação no IPL;
- Registo de todo os documentos do expediente (entradas e saídas);
- Registo e tramitação digital de documentação interna;
- Despacho digital (recorrendo ao Cartão do Cidadão);
- Passagem do papel ao digital, na realização do trabalho corrente.

2.3.3 Empresas fornecedoras

Para melhor compreender a instalação da gestão documental nos Municípios, foram analisadas empresas fornecedores desse serviço, relativamente aos seus objetivos e parcerias.

2.3.3.1 AMBISIG – Ambiente e Sistemas de Informação Geográfica, S.A.

A AMBISIG é uma empresa com dezoito anos de experiência, a inovar nas áreas da consultoria, tecnologias de informação, sistemas de informação geográfica e desenvolvimento de *software* à medida. Tem por missão ajudar a concretizar as necessidades de negócio dos cidadãos e a sustentar a estratégia de visibilidade e integração no mercado onde estes atuam.

A sua política de serviços de tecnologia de informação, focaliza-se em cinco compromissos:

1. Assegurar a confiança e satisfação dos cidadãos, cumprindo os seus requisitos, nos serviços de Tecnologias de Informação - TI fornecidos;

2. Garantir as capacidades atuais e futuras dos recursos que suportam os serviços de TI;
3. Adotar melhores práticas internacionais de gestão e estruturação de serviços de TI;
4. Garantir a disponibilização de serviços de TI por profissionais com alto nível de qualificação e através das necessárias infraestruturas;
5. Assegurar o cumprimento de todos os níveis de serviço definidos internamente, bem como os acordados com os cidadãos.

Com a modernização das empresas e no sentido de as tornar mais competitivas no mercado a digitalização tornou-se um imperativo no funcionamento dessas organizações, focalizado na racionalização de recursos.

Neste sentido surge a gestão documental da Ambisig, onde os mecanismos eletrónicos permitem monitorizar e controlar o desenvolvimento dos vários processos internos, integrando e disponibilizando, de forma simultânea, contextualizada e sempre atualizada toda a informação necessária à decisão dos vários intervenientes nos processos.

A Ambisig apresenta várias vantagens na utilização gestão documental das quais salientamos:

- Reduz os custos operacionais;
- Agiliza o ciclo de vida dos processos;
- Aumento do controlo e monitorização das tarefas;
- Facilita a prestação de serviços *on-line*;
- Uniformiza os processos;
- Aumenta a facilidade e eficiência das relações dentro da empresa;
- Motor de pesquisa de informação rápido e de simples utilização;
- Assinatura de documentos;
- Gestão de arquivo;
- Formulários eletrónicos;
- Segurança;
- Gestão eficaz de arquivo.

A Ambisig tem intervindo bastante na Administração local com por exemplo⁵:

Câmara Municipal de Lisboa	Câmara Municipal Penela
Câmara Municipal Serpa	Câmara Municipal Odemira
Câmara Municipal Louros	Câmara Municipal Leça Palmeira
Câmara Municipal Ansião	Câmara Municipal Amadora
Câmara Municipal Sintra	Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis
Câmara Municipal Arganil	Câmara Municipal Ribeiro Grande
Câmara Municipal Trofa	Câmara Municipal Braga
Câmara Municipal Penafiel	Câmara Municipal Almada

Fonte: Elaboração própria

⁵ Disponível em <http://www.ambisig.pt>. Acedido em 11 de março de 2012

2.3.3.2 ANO – Sistemas de Informação e Serviços, Lda.

A empresa ANO, apresenta-se com uma empresa com 60% do mercado *e-gov* Local em Portugal, com nove anos de experiência em portais de serviço *on-line* para entrega de processos, consulta e troca de mensagens em tempo real.

A nível de gestão documental tem doze anos de experiência na desmaterialização de processos de urbanismo e contraordenações, entre outros. (Pacheco *et al.*, 2009)

Em 2009, trabalhava com mais de sessenta Câmaras em Portugal e mais de duzentos e cinquenta clientes em três continentes – Angola, Brasil e Portugal, por exemplo:

Câmara Municipal Famalicão	Câmara Municipal Póvoa Lanhoso
Câmara Municipal Melgaço	Câmara Municipal Castelo Branco
Câmara Municipal Amarante	Câmara Municipal Celorico Basto
Câmara Municipal Fafe;	Câmara Municipal Arcos Valdevez
Câmara Municipal Óbidos	Câmara Municipal Ponta Delgada

Fonte: Pacheco *et al.*, 2009

2.3.3.3 MEDIDATA – Sistemas de Informação para Autarquias, S.A.

A Medidata.net – Sistemas de Informação para Autarquias, S.A. desenvolve e comercializa sistemas de informação para as Autarquias, e é possuidora de um *vasto conjunto de soluções SIGMA - Backoffice técnico/administrativa das autarquias e aplicações para áreas complementares como internet, workflow, intranet e gestão documental*.

No seguimento das empresas apresentadas, também é uma forte impulsionadora na implementação de sistemas de informação geográficos, arquivos documentais, e de *workflow*.

A Medidata.Net apresenta uma panóplia de soluções que podem ser integradas com as várias aplicações existentes nas autarquias. As autarquias dispõem assim, de um sistema de informação interno que lhes permite avançar com segurança e qualidade para um novo desafio - Autarquias Digitais, onde o desafio coloca-se fundamentalmente no novo modelo de relacionamento autarquia e cidadãos, resultante da utilização de tecnologias de informação e comunicação, com particular relevância para a Internet.

Na sua pasta de clientes encontramos mais de cento e cinquenta Municípios, de norte a sul de Portugal continental e das ilhas, entre os quais⁶:

Câmara Municipal Chaves	Câmara Municipal Aveiro
Câmara Municipal Covilhã	Câmara Municipal Braga
Câmara Municipal Espinho	Câmara Municipal Bragança
Câmara Municipal Esposende	Câmara Municipal Cabeceiras Basto
Câmara Municipal Estarreja	Câmara Municipal Calheta - Açores
Câmara Municipal Funchal	Câmara Municipal Calheta - Madeira
Câmara Municipal Gondomar	Câmara Municipal Camara de Lobos
Câmara Municipal Guimarães	Câmara Municipal Ribeira Brava

⁶ Disponível em http://www.medidata.pt/PageGen.aspx?WMCM_PaginaId=27587. Acedido em 11 de março de 2012

Câmara Municipal Lagoa - Açores	Câmara Municipal São João Madeira
Câmara Municipal Lisboa	Câmara Municipal Vale de Cambra
Câmara Municipal Oliveira Azeméis	Câmara Municipal Valpaços
Câmara Municipal Ovar	Câmara Municipal Vila Real
Câmara Municipal Ponta Delgada	Câmara Municipal Porto

Fonte: Elaboração própria

2.4 Estudos académicos

Por ser uma ferramenta de trabalho recente em Portugal não existem muitos estudos publicado na área, mas foi possível analisar algumas publicações. Nesse âmbito, vamos analisar os resultados obtidos por vários investigadores na área da gestão documental, e a sua implementação em Municípios, Serviços Públicos e Empresas.

Neste sentido, Bruno Filipe Lage Gonçalves em 2010, no estudo sobre o Desenvolvimento de Interfaces de Administração para o Sistema de Gestão Documental - *iPortalDoc-Light*, refere que devido ao aumento significativo de informação e documentação que uma empresa necessita tratar, é fundamental ter um ferramenta capaz de manter os níveis de qualidade e eficiência no tratamento dessa mesma informação, para tal o uso da *sistemas de gestão documental e de gestão de workflow permitem automatizar processos e organizar a documentação de forma mais eficiente, tornando-se assim essenciais para assegurar um melhor funcionamento das empresas*, para melhorar a interação entre as pessoas e os processos, procurando reduzir a utilização de papel.

O seu estudo está inserido numa proposta da empresa iPortalMais, cujo objetivo *passa pelo desenvolvimento de módulos Web de administração para o iPortalDoc-Ligh. Este consiste num módulo externo ao iPortalDoc (sistema de gestão documental e workflow que a empresa referida fornece)*. (Gonçalves, 2010)

Neste sentido, são apresentadas as seguintes áreas a intervir: (Gonçalves, 2010)

- Filtro de pesquisa avançada, que facilitará a utilização do *iPortalDoc-Light*, pela pesquisa na aplicação, de acordo com as características da procura, tendo em conta as permissões do utilizador;
- *Gestão de workflows virtuais baseados nos workflows existentes no iPortalDoc*, criando para o *iPortalDoc-Light* *workflow* a serem utilizados por operadores externos, com as características do *workflow* do *iPortalDoc*;
- Gestão das interfaces de inserção de documento, por parte dos utilizadores externos, no preenchimento de requerimentos;
- Inserção, no módulo *iPortalDoc-Light*, da possibilidade de assinar documentos por assinatura digital recorrendo ao Cartão do Cidadão.

As conclusões apresentadas neste estudo referem que o *iPortalDoc* engloba várias funcionalidades, desde gestão documental, fluxos de trabalho, motor de pesquisa, entre muitas outras. Existiu uma preocupação dos criadores e de quem desenvolve a ferramenta, que vai no sentido de que a mesma seja mais interativa, prática e compatível com os vários *browsers*, para que o seu modo de utilização vá ao encontro das características dos utilizadores e empresas a que esta é dirigida.

O investigador concluiu que *o balanço final é positivo tendo em conta todas as funcionalidades implementadas e a realização dos requisitos definidos para cada uma por parte da empresa, desde a facilitação do menu de pesquisa para os utilizadores e a gestão de workflows virtuais.* (Gonçalves, 2010)

Já Mário Lousã e Anabela Sarmento, apresenta um estudo de caso sobre a Implementação e Utilização de Sistemas *Workflow* como suporte à Gestão do Conhecimento, do ISPGaya – Instituto Superior Politécnico Gaya, referindo que as tecnologias de informação, em especial os sistemas que usam o *workflow*, serão o grande suporte de uma organização, pois esta deve basear a sua atuação na gestão do conhecimento.

Para os investigadores, *a gestão do conhecimento e a automatização dos processos de negócio estão intimamente ligados, faltando, por vezes, alguma articulação entre eles. Essa articulação pode ser conseguida a partir dos sistemas workflow, já que estes, para além de permitirem a automatização dos processos de negócio, podem, também, ser utilizados como repositórios de regras de gestão dos processos* (Sarmiento *et al.*). Neste sentido as organizações passam a ser elas próprias a gerirem, automatizar e avaliar os seus processos, pelo conhecimento progressivo dos seus processos.

Chegaram à conclusão que é a gestão do conhecimento que será o pilar das organizações, para fazer face à competitividade e inovação, pela melhoria na coordenação das tarefas, na colaboração e na comunicação entre os indivíduos, visto que, os processos são constituídos por normas, regras e procedimentos. Pelo que, a utilização do *workflow* permite uma maior coordenação no fluxo de trabalho, colaboração e comunicação entre os indivíduos.

Estudaram o caso de uma organização que estava a iniciar a adoção de um sistema *workflow*, e os resultados vieram mostrar que, *realmente, estes sistemas têm potencial para contribuir para a gestão do conhecimento*, pois o uso deste sistema permitiu: (Sarmiento *et al.*)

- Uniformização do processo e dos documentos;
- Explicitação dos procedimentos;
- Distribuição da informação pelos vários intervenientes;
- História de cada documento.

Resultando na:

- Informação sobre estado processo;
- Acesso ao número de requisições por funcionário/ produto;
- Gestão do processo das compras.

A nível de conclusão, e a apesar de terem só um caso analisado, *não pretendem a generalização dos resultados*, mas tudo indica de que *estes sistemas têm potencial para contribuírem para uma melhor gestão do conhecimento organizacional.* (Sarmiento *et al.*)

Entrando, e já no âmbito dos Municípios, Jesus António Faria Campos, investigador do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, em 2009 apresenta-nos um projeto de Gestão Documental Segura de Projetos de Urbanização e Edificação em Municípios, cujos

objetivos de investigação passam por propor a implementação de uma gestão documental para os projetos de urbanização e edificação em Municípios, com a particularidade da utilização de ferramentas livres mas baseados em serviços *Web*. Demonstrando assim que, o sistema de gestão documental é viável, e pode ser realizado com recursos a programas que não necessitam de licença própria para funcionarem na legalidade, e garantir a veracidade dos procedimentos.

Para garantir a autenticidade dos utilizadores e a integridade e não-repúdio dos documentos submetidos, sugere a utilização dos certificados do Cartão de Cidadão de forma a não acarretar custos de aquisição de certificados qualificados de segurança. (Campos, 2009)

Segundo Campos, o objetivo principal do trabalho foi alcançado, já que construiu um sistema operacional, por ferramentas livres, pois *as opções tomadas nas tecnologias revelaram-se acertadas. As licenças utilizadas permitiram, além da utilização totalmente livre, visualizar e alterar o código fonte. Por outro lado, a seleção das ferramentas revelou-se na etapa do projeto que mais se alongou no tempo previsto para a sua execução, derivado da experimentação de várias “frameworks” de desenvolvimento em várias linguagens de programação. Na fase de desenvolvimento foram encontradas algumas dificuldades em validar o certificado de autenticação do Cartão de Cidadão no servidor Apache. Optou-se em delegar essa funcionalidade ao conjunto de ferramentas OpenSSL que, ao contrário do servidor Apache, consegue fazer validações pelo serviço OCSP. Os diagramas UML utilizados mostraram-se uma valiosa ferramenta na análise e desenho do projeto. Permitiram organizar a informação criando um fio orientador a todo o desenvolvimento do projeto.*

Na aplicação da gestão documental nos Municípios temos dois estudos para analisar, o primeiro é do investigador João Filipe Venâncio Leitão, da Universidade de Lisboa Faculdade de Letras sobre A Gestão Documental e a Gestão da Qualidade - O Município da Lourinhã em 2010, propondo como objetivo da dissertação, uma *análise da relação de sustentabilidade entre o sistema de gestão documental e o sistema de gestão da qualidade*, através de um estudo de caso no Município da Lourinhã.

Esta tecnologia de gestão documental, melhorou significativamente o nível de pesquisa de documentação e informação, simplificação de processos e procedimentos de trabalho, mas o investigador considera subsistirem falhas operativas e tecnológicas que influenciam a eficiência do circuito documental, refletido no atendimento prestado aos seus trabalhadores e cidadãos.

O investigador refere que, *partindo da observação e da experiência desenvolvidas no Município da Lourinhã, corroboramos a tese de Cruz Mundet (2006), que a ausência de um sistema de registo centralizado desfavorece o controlo documental e a normalização de processos e procedimentos. Importa pois respeitar o princípio da unidade registral, no sentido de se garantir a rastreabilidade da informação e a gestão continuada da mesma (Upward, 1994), através de uma gestão por processos.*

Destaca ainda, a emergência de uma nova cultura organizacional valorizando hoje as oportunidades de melhoria e as ações preventivas, em detrimento da cristalização

acumulada de não conformidades, baseada em princípio de qualidade nos serviços prestados, tantos aos trabalhadores como aos cidadãos.

O outro trabalho publicado, é do investigador Daniel Machado de Melo da Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras, em 2010, tratando-se de uma Abordagem ao Sistema de Gestão Documental dos Serviços Sociais da Câmara Municipal de Lisboa. Pretende que o projetos sirva *de alicerce, para a conceção, e ulterior implementação, de um sistema de gestão documental* nos Serviços Sociais, procurando contribuir para *a melhoria de vida dos seus associados, beneficiários e utilizadores*.

Neste trabalho, a metodologia utilizada para compreender a realidade dos serviços sociais passou por:

- Pesquisa dos documentos;
- Observação participante sobre o seu funcionamento;
- Articulação entre procedimentos.

No decurso do levantamento de dados junto dos trabalhadores com diferentes responsabilidades, foi possível verificar-se que, com alguma frequência, estes desconheciam muitos aspetos associados à estrutura organizacional em que estão inseridos, precisamente por não abordarem a organização enquanto um sistema uno, estando geralmente confinados à sua visão sectorial, conforme a unidade orgânica em que se situam.

Conclui que, com os resultados obtidos, o projeto possa ser um ponto de partida, com uma *vertente pedagógica e sensibilizadora, junto dos decisores de topo e dos trabalhadores dos Serviços Sociais*, para implementação de um sistema de gestão documental, mas nunca um processo definitivo, devido ao fato de se preverem contínuas *avaliações e subseqüentes revisões* no processo, mas como meio de conceção e implementação de um sistema de gestão documental *apetrechando os Serviços Sociais para os desafios profissionais vindouros, que correspondam às expectativas criadas pelos seus membros*. (Melo, 2010)

Relativamente a implementação da gestão documental por *workflow* em empresas, temos o estudo de Anabela Mesquita Teixeira Sarmento, sobre o Impacto dos Sistemas Colaborativos nas Organizações - Estudo de Casos de Adoção e Utilização de Sistemas Workflow, da Universidade do Minho, do Departamento de Sistemas de Informação, em 2002, cujos objetivos da investigação passam por:

- *Conhecer o grau de penetração das tecnologias de informação, e em particular sobre os sistemas workflow, nas grandes empresas portuguesas;*
- *Obter evidência empírica que permitisse identificar os impactos organizacionais resultantes da adoção de um sistema workflow e compreender a influência dos fatores contextuais no uso desse mesmo sistema.*

A investigadora, pretende com este estudo *diminuir o hiato que existe entre os benefícios que se esperam obter com a adoção do sistema e as suas reais implicações, considerando a sua interação com as características da organização onde vai ser implementado*.

A recolha de dados, teve em conta a *triangulação dos dados* (Yin, 1994), para tal recorreu a várias fontes. Numa primeira fase, recorreu à sondagem, através de um inquérito, com a apresentação dos dados obtidos, e numa segunda fase procedeu a estudos de caso.

Da fase do inquérito, e de forma sucinta, foram obtidos os seguintes resultados, dos 529 inquéritos enviados às maiores empresas portuguesas. O uso das tecnologias de informação mais acentuado em:

- Correio eletrónico (90,8%);
- Internet (88,2%);
- Agenda eletrónica (65,8%);
- Gestão de projetos (60,5%).

No sentido de verificar quais as políticas de empresa, relativamente às tecnologias de informação, as respostas mais salientes foram:

- Gestão eletrónica de documentos (48,7%);
- Sistemas *workflow* (47,4%);
- *Intranet* (44,7%);
- Gestão eletrónica de arquivos (44,7%);
- *Extranet* (43,4%).

Das respostas obtidas, salientamos que o *uso de sistemas workflow, é bastante mais elevada na indústria (58,8%) do que no comércio e serviços (38,1%)*. Das entrevistas realizadas às empresas, estas frequentemente adotavam os novos sistemas, não tendo como meta os benefícios a alcançar, (através da potencialidades do sistema em causa no contexto é que é inserido), mas tendo em conta o que a concorrência está a utilizar.

Já na segunda fase, relativa aos estudos de caso, este foi feito pela análise documental. A investigadora pretendia (*com a possibilidade de confrontar a informação recolhida através da observação e das entrevistas*), de *aumentar a confiança nessas fontes*.

Para tal, apresenta a empresa alfa e a empresa beta, onde os resultados obtidos demonstram os impactos dos sistemas *workflow*, a nível de:

- Gestão dos processos, na coordenação de tarefas,
- Comunicação intra e inter-organizacional;
- Colaboração entre os funcionários.

As influências deste suporte eletrónico verificaram-se na:

- Incorporação das regras, normas e procedimentos no próprio sistema;
- Comunicação e tramitação de informação aos intervenientes no processo;
- Redução das interpretações individuais;
- Uniformização dos processos;
- Controlar o estado de progressão do processo;
- Conhecimento dos tempos utilizado no desempenho das tarefas.

A nível da produtividade, os impactos verificam-se na:

- Redução no tempo de execução do processo;
- Eliminação de tempos de espera e de transmissão do fluxo de informação;
- Não se verificou uma diminuição do tempo na execução de tarefas dentro do processo (justificado pelo incremento de novos passos, *como foi o caso na empresa Beta, onde os operadores passaram a ter necessidade de ligar o computador, introduzir a password e abrir as janelas necessárias até chegarem aos formulário a preencher*).

Relativamente à empresa Alfa, num âmbito geral, os seus clientes estão satisfeitos com a utilização deste sistema.

Conclui que *muito do êxito da adoção destes sistemas passa pelo conhecimento de como se processa a sua adoção e das características dos fatores intervenientes, nomeadamente, dos sistemas a adotar, das tecnologias existentes, da estrutura da organização, dos indivíduos, e da cultura da organização*. (Sarmiento, 2002)

2.5 Cidadão ou cliente

Durante a década de 90 (século XX), surgiram as primeiras correntes participativas, sustentando que as organizações públicas atuam num ambiente político e respondem perante cidadãos e não perante clientes, já Liegl (1999), refere que se passou a criar uma certa consciência em que os cidadãos podem contribuir para uma Administração Pública mais recetiva e sua amiga, deixando de ter o mero papel de consumidores.

Temos autores que controvertem o conceito de cliente no âmbito dos serviços públicos, *na medida em que as interações entre as organizações públicas e os cidadãos diferem das trocas que ocorrem no sector privado num conjunto significativo de aspetos, já que a relação da sociedade com o sector público não incorpora conceitos essenciais ao serviço público, nomeadamente o da equidade* (cf. Pollitt, 1990; Frederickson, 1992, 1997; Moe, 1994; Pegnato, 1997; Schachter, 1997; Patterson, 1998). (Carvalho, 2008)

Neste sentido, é reforçada a ideia, de que a noção de cliente, não se adapta aos serviços públicos, já que não é estabelecida uma interação entre a sociedade e o setor público, respeitando assim uma certa equidade, pois o mesmo é visto como um simples destinatário dos serviços públicos e por vezes um *utente involuntário do serviço público* (Schachter, 1995; Alford, 2002).

Assim, o conceito de cidadão ao inverso de cliente está associado a uma série de direitos e deveres relacionados com a Administração Pública, *considerando que o serviço público não se destina exclusivamente aqueles que irão consumi-lo, mas que se dirige a toda a sociedade*. (Carvalho, 2008)

2.6 Eficiência e eficácia na Administração Pública

Existem várias abordagens ao tema da eficiência e eficácia, a nível económico, Costa (2004), refere que, uma gestão é económica, quando *se adquire ao mais baixo custo os recursos mais adequado em termos de qualidade e quantidade – gastar menos*.

Este mesmo autor resume a eficiência em *fazer e gastar bem*, já que baseia a mesma definição na ideia de desempenho, onde com o uso de recursos mínimos e ao mais baixo custo de mercado, vai ser conseguida a qualidade e quantidade, na prestação de um mesmo serviço, já Barbosa (2008), refere a eficiência no *fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade*.

Por sua vez, a eficácia baseia-se em *alcançar os resultados pretendidos em termos relativos ou absolutos*, isto é, na medida em que uma determinada organização consegue alcançar os objetivos propostos. Barbosa (2008), refere a eficácia no *fazer um trabalho que atinja totalmente um resultado esperado*.

Resumindo, a eficiência é o modo de fazer um determinado processo de forma correta, com boa qualidade, em curto prazo de tempo e com o mesmo número de erros, comparado com situações semelhantes, por sua vez, a eficácia está relacionado com o objetivo final em si, numa análise da relação entre os objetivos proposto e os resultados alcançados, com o aproveitamento de todas as ferramentas ao alcance. (Barbosa, 2008)

Para analisar a eficiência e da eficácia na Administração Publica, ao longo destes anos, é necessário ter em conta que *o novo paradigma emergente da afirmação da sociedade do conhecimento e da informação exige a reconsideração das funções do Estado e a adaptação da Administração Publica às novas realidades* (Moreira e Alves, 2004:5), já que, só com o dia-a-dia e toda a realidade envolvente, de carácter económico, político, ou social, é que será possível à Administração antecipar os problemas vindouros.

Um dos aspetos que deve ser tido em conta é a questão da eficiência dos serviços, baseado numa racionalização eficiente do orçamento disponível para cada organização, a fim de poder se adaptar às diversas variações que ocorrem a cada segundo, nesta sociedade global. Para tal, as organizações devem adaptar as suas estruturas e modos de intervenção, para reduzir ao máximo os custos com manutenção e a melhoria dos serviços prestados, isto é mais eficácia e eficiência.

Tudo isto, leva-nos ao conceito de que um governo que atue e incorpore as novas tecnologias é capaz de transformar a sua estrutura clássica e alterar as relações com os cidadãos, tanto internos como externos, isto é, um governo eletrónico com uma gestão mais virada para os cidadãos. (Moreira e Alves, 2004)

Neste seguimento temos vários tipos de interação, como a relação do governo com os clientes (G2C), do governo com empresas/parceiros (G2B) e do governo com organismos (G2G), resumidos nestas atividades (tabela 4):

Tabela 4 – Tipo de interações

Tipo de interação	Aspetos relevantes
G2C – Governo – cliente	Balcão Único (<i>one stop shop</i>)
	Portal do cidadão
	Eventos da vida
	Segmentação do público-alvo (de acordo com as necessidades da população)
	Complementaridade de canais (serviços prestados por várias pessoas e diferentes meio – <i>internet</i> , telefone, fax)
G2B – Governo – empresas/parceiros	Grandes empresas recorrem / fornecem a Administração Pública
G2G – Governo – Organismos (exemplo da CCDR; das Autarquias)	Coordenação
	Cooperação (Ex. Plano Diretor Municipal)
	Prestação de serviços internos
	Integrar todo o atendimento (Ex. Balcão Único)

Fonte: Dias, 2009

O principal objetivo da implementação das novas tecnologias, por parte das organizações da Administração Pública, baseia-se numa melhoria dos serviços disponibilizados ao cidadão, no sentido de ir ao encontro das suas necessidades. Através da disponibilização de múltiplos canais para o tratamento das solicitações, que produzirá maior celeridade nos procedimentos e no cumprimento de prazos de resposta, com uma clara redução de custo de transação. (Moreira e Alves, 2004)

Mas, não só a parte tecnológica fará com que tudo passe a correr da melhor forma, também temos de ter em conta o *fator humano* (Moreira e Alves, 2004), já que, serão os operadores das novas ferramentas implementadas, que farão com que estas tenham sucesso ou não, para tal deverão ser previamente analisados todos os pré-requisitos para que a aplicação funcione na sua plenitude, e não chegará só dar formação de utilização aos operadores, será não necessários criar o espírito de colaboração, de iniciativa, de brio neste nova etapa da sua carreira, porque só com trabalhadores motivados é que se poderá tirar o máximo partido da ferramenta, porque, a mínima pedra na engrenagem da máquina, fará com que ela não produza o que inicialmente estava previsto produzir e para tal, só interessam os trabalhadores mais aptos.

Neste sentido, existem três aspetos a ter em conta, a flexibilidade dos agentes, através da adaptação dos mais capacitados, para as alterações que surgem tão rapidamente como se muda a sociedade, através do uso de estruturas de trabalho mais flexíveis.

Pela autonomia das organizações, a fim de que, cada qual atue da forma mais eficiente, com rentabilização de recursos, sem deixar de ter em conta a importância do relacionamento com as outras instituições públicas, na partilha de conhecimentos e informação.

E através da formação e qualificação dos agentes da Administração Pública, aqui baseado numa avaliação de desempenho, que após aquisição de novas competências pela formação, responsabilizar-se-á os trabalhadores sobre o seu modo de trabalho e pela aplicação dos conhecimentos entretanto adquiridos. (Moreira e Alves, 2004)

No decorrer da implementação do governo eletrónico, passamos de uma burocracia tradicional, para uma burocracia virtual, através da digitalização da documentação e da circulação destes de forma digital. Assim sendo, passamos dos arquivos escritos, onde são os funcionários os responsáveis de os manter e de os circular, para ficheiros digitalizados, que são guardados numa base de dados e circulam eletronicamente. Passamos então de funcionários com funções estáticas e ligados a um determinado departamento, com limitação de atuações, para funcionários capazes de dar resposta a uma série de funções, com funções transversais, e uma linguagem de atuação uniforme. Com isto, passamos de uma situação em que o tratamento de dados é bastante lento, pela existência de determinados intervenientes, que vão dificultar o acesso à informação, para um tratamento das solicitações mais rápidas, podendo mesmo serem feitas em tempo real. (Moreira e Alves, 2004)

Como já referido, o objetivo principal do governo eletrónico é a qualidade no serviço público, com uma maior eficiência dos serviços, para tal Moreira e Alves (2004) apresentam uma série de aspetos que devem ter em conta:

- No âmbito político:
 - Desenvolver projetos que causem um maior impacto positivo sobre os cidadãos.
- A nível humano:
 - Recrutar aqueles que demonstrem uma grande aptidão para o cargo, uma vez que só com os melhores é que o projeto terá viabilidade;
 - Responsabilizar os agentes pelas suas ações, mesmo a nível de direção.

Com a implementação destas medidas, passamos a ter um *front-office* e um *back-office*. O *back-office* utilizando a tecnologia de circulação digital poderão estar localizados fisicamente em qualquer local.

Ao ser utilizada a mesma ferramenta de trabalho, o *front-office* poderá ser prestado de forma presencial, telefónico ou virtual, já que o acesso à informação está disponível a todos os trabalhadores. Esta situação está a ocorrer no Município de Oliveira de Azeméis, conforme será referido no capítulo IV.

3 Capítulo III - Metodologia

Como em qualquer investigação, a metodologia funciona como um mapa, que orienta durante o estudo e leva à resposta da questão inicial levantada. A realização deste trabalho pretende verificar se através do uso da gestão documental em *workflow*, ocorre a:

- a satisfação dos trabalhadores e dos cidadãos;
- a qualidade dos trabalhadores e dos cidadãos;
- a eficiência e eficácia dos serviços;
- a confiança e fiabilidade.

Para responder às questões descritas, foi elaborado um estudo de caso, apoiado em diversa documentação (de âmbito local e nacional) e em inquéritos por questionários (anexo II, anexo III), tendo a interpretação dos dados obtidos feita com recurso a *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) na versão 17.0 for Windows, de forma a obter uma descrição da situação.

3.1 Estudo de caso

De toda uma série de planos qualitativos apresentados ao longo dos seminários e de acordo com o que se pretende analisar, optamos pelo “estudo de caso”, já que é uma estratégia utilizada quando o que se pretende conhecer é o “como”? e o “porquê”? (Yin, 2003), e quando o investigador não tem o controlo generalizado dos acontecimentos. O estudo de caso também é um mecanismo viável quando o campo da investigação está focalizado num determinado fenómeno, dentro de um contexto da vida real.

Deste modo, o estudo de caso vai permitir uma investigação sobre eventos vividos como, por exemplo: os processos organizacionais e administrativos, as relações internacionais, as mudanças em geral, entre outros. (Yin, 2003)

Assim, e no decorrer deste capítulo vamos definir o que é um estudo de caso, de acordo com o objeto e a finalidade do estudo.

Seguidamente serão analisados vários argumentos utilizados, pelos principais críticos do uso deste tipo de metodologia com referência às várias tipologias existentes. Serão referidos os vários processos de seleção, a constituição da amostra, tal como, o procedimento utilizado na recolha e posterior tratamento dos dados obtidos.

A última parte abordará validação da metodologia, uma vez que, se irá falar da questão da validade do método e a sua generalização ou não, enquanto modelo qualitativo.

Optou-se pelo estudo de caso pois é uma metodologia de investigação, virada para resultados, onde pretendemos compreender, explorar ou relatar uma série de acontecimentos em contextos complexos, dentro dos quais existem no mesmo momento outros fatores envolvidos.

Assim, Yin (1994) refere que esta abordagem se adapta a situações, quando o investigador se depara com situações complexas, e tem dificuldades em encontrar as variáveis mais importantes. O mesmo autor refere ainda que o investigador tem como objetivo principal o de descrever ou analisar um fenómeno, ao qual tem acesso de forma direta, profunda e global, tendo como finalidade apreender a dinâmica desse mesmo fenómeno, processo ou programa.

Neste sentido, Yin (2003:14), *define o estudo de caso, baseado nas características do fenómeno do estudo em causa, com base num conjunto de características que lhe estão associadas no processo de recolha de dados e às estratégias de análises utilizadas nos mesmos.* Por sua vez Bell (1989), refere que o estudo de caso é como um *guarda-chuva* para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos. Sobre este assunto escreve Fidel (1992) que este método, o estudo de caso, é um método específico de pesquisa de campo. Os estudos de campo são investigações de fenómenos à medida que estes vão acontecendo, sem que ocorra intervenção do investigador, já que um *caso* pode ser um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação, neste sentido o caso pode ser quase tudo.

A característica que distingue esta metodologia é o facto de que a investigação se focaliza num estudo pormenorizado e aprofundado, dentro do seu contexto natural e de uma determinada entidade bem definida, como a palavra indica, *caso*. Coutinho (2003)

Ponte (2006) considera que *caso*, é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir que há nela de mais essencial e característico, contribuindo, deste modo, para a compreensão global de um auto fenómeno de interesse. Quando se pretende enquadrar o estudo de caso dentro dos planos qualitativos dá-se uma questão controversa, já que não há consenso entre os investigadores.

Do ponto de vista da sua natureza qualitativa, são compreensíveis que existam diferentes conceptualizações na literatura da especialidade. Podemos encontrar dos seguintes autores as definições:

- O estudo de caso é a exploração de um sistema limitado, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto (Creswell, 1994);
- *É a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o como e o porquê de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo* (Yin, 1994);
- Por tudo isto, e para Yin (1994), o estudo de caso é uma investigação empírica, que se baseia no raciocínio indutivo (Bravo, 1998; Gomez, Flores & Jimenez, 1996) que depende fortemente do trabalho de campo (Punch, 1998) e que se baseia em fontes de dados múltiplas e variadas (Yin, 1994).

Pode também ser visto como uma modalidade de investigação mista, para garantir e proporcionar uma melhor compreensão sobre o caso a estudar, combinam-se métodos quantitativos e qualitativos, em determinadas situações.

3.1.1 Objetivos e finalidades

Clara Coutinho (2003), refere que não existe um acordo entre os vários autores no que se refere aos objetivos do estudo de caso, assim sendo⁷:

- Para Yin (1994), o objetivo do estudo de caso é a exploração, descrição ou explanação;
- Para Guba & Lincoln (1994), o objetivo é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso;
- Bogdan e Bilken (1994) sublinham a importância do enfoque na análise dos processos em vez dos resultados;
- Para Ponte (1994), o objetivo é descrever e analisar, a que Merriam (1998:39) acrescenta um terceiro objetivo a avaliação de forma a sistematizar estes vários objetivos, Gomez, Flores & Jimenez (1996:99), referem que o objetivo geral de um estudo de caso é: explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar.

O estudo de caso tem como finalidade de preservar e compreender o caso no seu todo e na sua unicidade. Para isso, o investigador estuda o caso no seu contexto real, em profundidade, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de dados (inquéritos, entrevistas, observações, documentos, registos escritos, diários de campo, fotografias, registos audiovisuais, testemunhos), sendo comum que num mesmo estudo se combinem entre si as diversas técnicas de instrumentos. (Creswell, 1998; Yin, 1994; Punch, 1998; Gomez, Flores & Gimenez, 1996)

3.1.2 Estratégia e método de pesquisa

O investigador, no estudo de caso dá-nos a conhecer a situação tal como ela lhe é apresentada tão completa quanto possível, apoiando-se para isso numa descrição compacta. (Merriam, 1998:211)

Com esta forte cariz descritivo, o estudo de caso não impede que possa ter um profundo alcance analítico, questionando a situação e confrontando-a com outros casos já conhecidos ou com teorias existentes, ajudando a produzir novas teorias e novas questões de investigação.

No âmbito de estratégia de pesquisa, o estudo de caso é utilizado em muitos campos de investigação, nomeadamente, na ciência política, na administração pública, na psicologia e sociologia, nas organizações, estudos de planos ou agências públicas.

⁷ Para uma leitura mais atenta aconselha-se a consultar o sítio <http://claracoutinho.wikispaces.com>

O estudo de caso é apropriado para os pesquisadores que trabalham sozinhos, já que dá oportunidade para que um aspeto, de um problema, seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado (Bell, 1989). No presente caso, a investigação abrangerá um limite temporal de fevereiro de 2008 a dezembro de 2011, onde a gestão documental foi implementada no Município de Oliveira de Azeméis.

Como método de pesquisa, Fidel (1992), afirma que o estudo de caso é o mais apropriado para investigação relativa a fenómenos onde:

- exista uma grande variedade de fatores e relacionamento;
- quando não existem leis básicas para determinar quais fatores e relacionamentos são importantes;
- quando os fatores e relacionamentos podem ser diretamente observados.

O método de pesquisa (estudos de caso) é útil para compreender os processos sociais em seu contexto organizacional ou ambiental, tal como na exploração de novos processos ou comportamentos. Neste sentido, os estudos de caso têm a importante função de gerar hipóteses e construir teorias.

3.1.3 Características fundamentais do estudo de caso

Rodrigo (2008), refere que o estudo de caso se destaca como um tipo de pesquisa que tem sempre um forte cunho descritivo. O mesmo autor refere ainda que *o pesquisador não pretende intervir sobre a situação, mas dá-lhe a conhecer tal como ela lhe surge, para tal o mesmo passa a utilizar vários instrumentos e estratégias, por conseguinte, a utilização do estudo de caso não precisa ser meramente descritiva.* (Rodrigo, 2008:3)

Por outro lado o estudo de caso:

- Pode ter um profundo alcance analítico, podendo interrogar a situação;
- Pode confrontar a situação com outras já conhecidas e com as teorias existentes;
- Pode ajudar a gerar novas teorias e novas questões para futura investigação.

Como método de investigação os estudos de caso possuem características gerais associadas à pesquisa qualitativa, dos quais se destacam as seguintes características:

- Materializam a descoberta: o investigador vai manter-se atento à sua envolvente e verificar se vários elementos emergem no decorrer da investigação, bem como efetuar novas investigações das pessoas envolvidas no desenvolvimento do seu trabalho, com o intuito da procura de novas respostas / resultados;
- Enfatizam a interpretação contextual: para melhor compreender a manifestação geral de um problema, deve-se relacionar as ações, os comportamentos e as interações das pessoas envolvidas com a problemática da situação a que estão ligadas;
- Na sua essência vão retratar a realidade de uma forma completa e profunda: neste ponto o investigador relata a complexidade da situação procurando revelar a multiplicidade de factos que a envolvem e a determinam;

- Utilização de uma panóplia de fontes de informação: o pesquisador recorre a uma variedade de dados, recolhidos em diferentes momentos / situações;
- Revelação das experiências vividas, neste ponto o pesquisador vai relatar as suas experiências durante o período de estudo;
- Representam os diferentes pontos de vista presentes numa situação social: aqui o que se pretende é mostrar a realidade sob diferentes perspetivas, não havendo uma única que seja verdadeira. Vai-se procurar trazer essas diferentes visões e opiniões a respeito da situação em questão e colocar também a sua posição;
- Os relatos utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa, ou seja, os resultados de um estudo de caso podem ser conhecidos por diversas maneiras: a escrita, a comunicação oral, registos em vídeo, fotografias, desenhos, slides, discussões, entre outros;
- Os relatos escritos apresentam, em geral, um estilo informal, narrativo, ilustrado por figuras de linguagem, citações, exemplos e descrições. (Rodrigo 2008)

Já para Benbasat *et al.* (1987), o estudo de caso deve possuir na sua essência as seguintes características:

- Fenómeno observado no seu contexto natural;
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
- Dados recolhidos através da utilização de diversos meios (Observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
- A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
- Não são utilizados formas experimentais de controlo ou manipulação;
- O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
- Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- Pesquisa envolvida com questões como? e porquê? ao contrário de o quê? e quantos?

Coutinho e Chaves (2002) fazem referência a cinco características básicas de um estudo de caso, que são:

1. É *um sistema limitado* e que tem fronteiras *em termos de tempo, eventos ou processos* e “*nem sempre são claras e precisas* (Creswell, 1994. in: Coutinho e Chaves, 2002:224);
2. É um caso sobre algo, que necessita ser identificado para conferir foco e direção à investigação (Coutinho e Chaves, 2002:224);
3. É preciso *preservar o carácter único, específico, diferente, complexo do caso* (Mertens, 1998. In: Coutinho e Chaves, 2002:224);
4. A investigação decorre em ambiente natural;
5. O investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários,

narrativas, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros (Coutinho e Chaves, 2002:224).

Para obter informação preliminar acerca do respectivo objeto de interesse, os estudos de caso podem ser essencialmente exploratórios, descritivos e analíticos.

- Exploratório - como estudo piloto de uma outra investigação mais avançada;
- Descritivo - com o propósito principal de descrever como é o caso em estudo e para preparar um programa de intervenção;
- Analítico - procurando problematizar o seu objeto, construir ou desenvolver uma nova teoria ou confrontá-la com a teoria já existente, para proporcionar avanço mais significativo do conhecimento.

3.1.4 Críticas ao estudo de caso

Quem critica o uso de estudo de caso como método de investigação, fá-lo, acima de tudo, porque pretende questionar a idoneidade do investigador, e que este pode facilmente distorcer os dados ao seu belo prazer, pela:

- Falta de rigor metodológico, devido à influência do investigador pelas falsas evidências e mesmo por uso de visões enviesadas, já que nestes estudos não são definidos procedimentos metodológicos rígidos, ao contrário do que ocorre com as experiências e os levantamentos, o que pode comprometer a qualidade final dos seus resultados, Neste sentido, o pesquisador deve redobrar os cuidados, tanto no planeamento como na recolha e análise dos dados. Outro problema que pode ocorrer esta relacionado com as conclusões, pois e devido ao envolvimento do investigador na matéria de pesquisa podem sempre afetar a veracidade dos atos, fazendo com que informações equívocas e visões distorcidas afetem a orientação das descobertas e conclusões (Yin, 2005);
- Existe uma dificuldade de generalização: Neste âmbito os designados estudos de caso, e como sendo uma pesquisa qualitativa de forma geral, não procuram “determinar a incidência de um dado fenómeno no seu universo; ao contrário, o enfoque é dado na sua compreensão a um nível mais aprofundado” (Lazzarini, 1997:21).
Analisam de forma mais individual, tudo aquilo que é peculiar a cada situação em detrimento de situações gerais. Cabe ressaltar a diversidade de perspetivas sobre essa estratégia de pesquisa, e a falta de consenso na área sobre a sua natureza (Roesch, 1999:1995 in Quaresma, 2008). Por isso é que ao efetuar-se uma análise de um caso único ou mesmo de múltiplos casos a base é muito frágil para efetuar generalizações. Mas o que se procura com os estudos de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população a partir de procedimentos estatísticos, mas sim expandir ou generalizar proposições teóricas;
- Por serem muito extensos, levam muito tempo para serem concluídos, tal como o tempo que é destinado à pesquisa: muitos autores referem que os estudos de caso levam bastante tempo para serem realizados e que frequentemente os seus resultados se tornam pouco consistentes. Inicialmente os estudos de caso que eram feitos, eram

muito moroso e devido à sua complexidade os resultados ficam muito aquém dos objetivos propostos, mas como tudo com o evoluir e aplicação de novos métodos de pesquisa os tempos de investigação foram sendo reduzidos para períodos cada vez mais curtos e os resultados considerados validos.

3.1.5 Respostas às críticas

Como respostas às críticas, há maneiras de evidenciar a validade do estudo de caso, uma vez que, o que se procura generalizar são proposições teóricas (modelos) e não proposições sobre populações, por isso os estudos de casos múltiplos e/ou as replicações de um estudo de caso com outras amostras podem indicar o grau de generalização de proposições. Por isso é que nem sempre é necessário recorrer a técnicas de recolha de dados que consomem tanto tempo, além do mais, a apresentação do documento não precisa ser uma enfadonha narrativa detalhada, através do relato dessa série de situações vívidas, vai-se envolver muito mais o público ao qual se apresentam os dados, do que algumas vezes o fazem os números. (Miles e Huberman, 1994)

O estudo de caso tem uma fraca base para a generalização, mas o que este tipo de investigação pretende não é generalizar teorias – modelos, mas generalizar proposições sobre determinada situação. A essência de um estudo de caso, ou a tendência central de todos os tipos de estudo de caso é que eles tentam esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas foram tomadas? como elas foram implementadas? e, quais os resultados alcançados? (Yin in Martins, sem data)

Existem três fatores a ter em conta para se discutir o método do estudo de caso (Stake, 2001):

- A natureza da experiencia, enquanto fenómeno a ser investigado, pelo facto de estar ligado à experiencia daqueles que estão diretamente relacionados com a investigação e, por isso, para essas pessoas o fator passa de uma base natural para a generalização. Na área das ciências sociais onde os estudos estão fundamentados na relação entre a profundidade e tipo de experiência vivida, a expressão desta experiencia e a compreensão da mesma. (Stake, 2001);
- Tipo de conhecimento que se pretende adquirir, (Stake, 2001:433), No método do estudo de caso a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento tácito que, segundo o autor, tem uma forte ligação com intencionalidade, o que não ocorre quando o objetivo é meramente de explanação, baseado no conhecimento proposicional;
- Possibilidade de generalização num caso com um único membro, de uma dada população, não representa a população, assim sendo o estudo deste caso fornece fraca base para generalização. Entretanto, um caso pode ser definido como um fenómeno de certa natureza ocorrendo num dado contexto (Miles e Huberman, 1994: 25). O caso é uma unidade de análise, que pode ser um indivíduo, o papel desempenhado por um indivíduo ou uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação. Todos esses tipos de caso são unidades sociais. Os casos também podem ser definidos temporariamente (eventos que

ocorreram num dado período), ou espacialmente (o estudo de um fenómeno que ocorre num dado local). De forma sucinta, um caso pode ser um fenómeno simples ou complexo, mas para ser considerado caso ele precisa ser específico (Stake, 2001:436).

A generalização, visto que, o que se procura generalizar são as proposições teóricas e não as proposições sobre populações. Nesse sentido, os estudos de casos múltiplos e/ou as replicações de um estudo de caso com outras amostras podem indicar o grau de generalização de proposições.

A apresentação do documento e si, não necessita de ser uma narrativa cansativa e detalhada e neste sentido, a escrita do estudo de caso, deve ter em conta três qualidades de rigor (Hamel e tal., 1993):

- A escrita deve ser livre de processos estilísticos;
- Deve incluir a demonstração de conhecimentos, na figura de equações ou fórmulas;
- Ter uma linguagem irreduzível, de forma a facilitar a sua compreensão.

Os estudos de caso têm determinadas características em comum, como:

- Descrições complexas de uma determinada realidade, englobando um grande conjunto de dados;
- Os dados são obtidos basicamente por observação pessoal do investigador;
- As comparações feitas são mais implícitas do que explícitas;
- Os temas e hipóteses são importantes, mas são subordinados à compreensão do caso.

Assim, um estudo de caso é mais indicado para aumentar a compreensão de um fenómeno, do que para delimitá-lo, e apesar de ser usado na construção de teorias, pode não ser o melhor método para isto. (Stake, In Denzin e Lincoln, 2001, p. 135)

Hamel (1993), refere que num estudo de caso podem ser utilizados vários métodos de pesquisa, como a entrevistas, a observação participante ou mesmo os estudos de campo, sendo estes métodos de recolha de informações escolhidos fase à tarefa a ser cumprida (Bell, 1989). Assim sendo, ao serem utilizadas múltiplas fontes de evidência ou dados vai possibilitar, assegurar as diferentes perspetiva dos participantes no estudo, além de se obter várias medidas do mesmo fenómeno, criando condições para uma triangulação dos dados, durante a fase de análise dos mesmos.

Para Yin (1994), a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno, para levarmos a uma situação em que somos confrontados com uma diversidade de casos e de objetivos, pelo que surge uma variedade de tipos de estudo de caso:

- Léssard-Hébert et al (1994), Yin (1994), Bogdan & Bilken (1994), Punch (1998), diferenciam o estudo de caso em: estudo de caso único e estudo de caso múltiplo. O problema sob estudo, preocupa-se mais em estabelecer as similaridades entre situações e, a partir daí, estabelecer uma base para generalização, o que muitas

vezes justifica a generalização de um caso para outro, muito mais do que para uma população de casos;

- Stake (1995), por sua vez distingue três tipos de estudo de caso: o estudo de caso intrínseco, instrumental e coletivo;
- Yin (1994) propõe quatro modalidades: plano de caso único global ou inclusivo, e plano de caso múltiplo global ou inclusivo.

Os estudos de caso único devem ser realizados com cuidado, principalmente no tocante às generalizações que são feitas a partir dos mesmos, além disto, pode-se verificar ao longo do estudo que o caso estudado não se constituía na situação que se pensava estudar, podendo assim não ter adesão à teoria inicialmente proposta (Yin, 2001).

Stake, apresenta três tipos de estudos de caso:

- Intrínseco: virado para um caso particular, procurando uma melhor compreensão do caso em si mesmo e ponto fundamental da investigação;
- Instrumental, que vai visar:
 - esclarecer uma teoria;
 - conhecimento sobre algo que exclusivamente o caso em si;
 - funcionar como um instrumento para compreender outros fenômenos.
- Coletivo: o caso estende-se a vários casos, possibilitando pela comparação entre ambos a um conhecimento mais profundo sobre o fenômeno, a população ou a sua condição.

Quando o investigador tem um baixo controlo sobre os acontecimentos e a realidade, o estudo de caso vai apresentar-se como a estratégia mais adequada: já que com este método procura-se responder a questões do tipo “o quê”, “para quê”, “onde”, “quem”, “quando”, “como”, “porque”, Yin (2005).

Yin (1994), refere-nos três princípios para a recolha de dados segundo:

1. Usar múltiplas fontes de evidência, a fim de desenvolver a investigação em várias frentes, isto é, investigar vários aspetos, em relação ao mesmo fenómeno. As conclusões e descobertas são assim mais convincentes e apuradas já que advêm de um conjunto de confirmações. Além disso os potenciais problemas de validade do estudo são atendidos, pois as conclusões, nestas condições, são validadas através de várias fontes de evidência;
2. Construir, ao longo do estudo, uma base de dados: ao separarmos a base de dados com o relato do caso em si, vamos criar uma ferramenta que poderá ajudar outros investigadores na sua pesquisa, já que os dados em si ao não estarem relacionados com os relatos vão garantir a legitimidade do estudo;
3. Formar uma cadeia de evidências não é mais do que configurar o estudo de caso, de modo que se leve o leitor a perceber a apresentação das evidências que legitimam o estudo, desde as questões de pesquisa até as conclusões finais.

A figura 3 apresenta-nos uma síntese das etapas na elaboração de um estudo de caso⁸

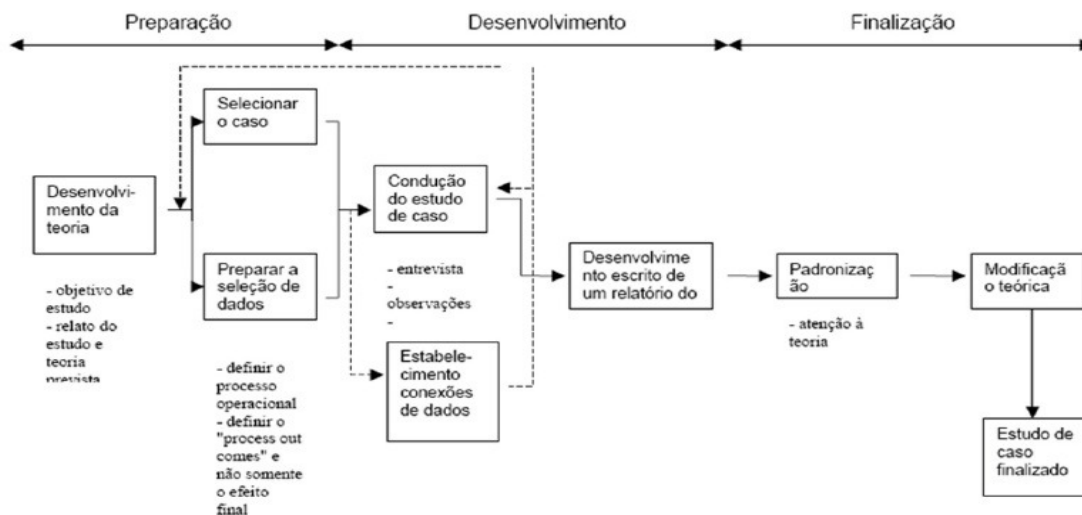


Figura 3 - Síntese das etapas de um estudo de caso

Num projeto de pesquisa onde se utiliza o Método do Estudo de Caso, ocorrem três fases distintas (Yin, 1993), desde a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar, passando pela seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a recolha de dados, seguidamente à condução do estudo de caso, com a recolha e análise de dados, culminando com o relatório do caso, para efetuar a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados. (Yin, 2001:40-77)

Na primeira fase da condução de estudos de caso deve-se atentar para o desenvolvimento do protocolo a seguir, que não é mais do que um documento formal onde constam os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais a serem adotados no estudo e onde estão listados: uma visão geral do projeto, com tema do mesmo, questões de estudo e leituras norteadoras e os procedimentos a serem adotados para recolha dos dados. (Yin, 2001:89-91)

Numa segunda fase do estudo estão as recolhas das evidências, que iram constituir o material sobre o caso, esta fase baseia-se numa análise de documentos entretanto recolhidos (da empresa, de órgãos relacionados, etc..), do desenvolvimento de ações junto às pessoas relacionadas ao caso, de observações (direta ou participativa). O importante é a utilização de várias fontes de evidência, como a triangulação de dados, de avaliadores, de métodos ou mesmo de teorias ou perspectivas diferentes que possam estar explicando os dados. Ao não utilizar múltiplas fontes de evidência podem ocorrer erros, mencionados por aqueles que criticam o uso do método, como as generalizações infundadas.

⁸ Para uma leitura mais atenta aconselha-se a consultar o site http://www.portaladm.adm.br/Estudo_de_caso/Estudo%20de%20Caso.htm

Na última fase do estudo procura-se a categorização e a classificação dos dados, tendo-se em vista as proposições iniciais do estudo. Embora haja várias estratégias para esta etapa.

Yin (2001) propõe duas estratégias gerais:

1. Fundamentar a análise em proposições teóricas, organizando-se o conjunto de dados com base nas mesmas e buscando evidência das relações causais propostas na teoria;
2. Desenvolver uma estrutura descritiva que ajude a identificar a existência de padrões de relacionamento entre os dados.

3.1.6 Método de análise de dados

Yin (2001) propõe quatro métodos de análise dos dados:

1. Adequação ao padrão, pela comparação os padrões empíricos encontrados no estudo com os padrões prognósticos, derivados da teoria ou de outras evidências, nesta análise pretende-se identificar porque os resultados foram iguais sob situações diversas;
2. Construção da explanação, procura de relações de causa e efeito entre os dados, pelo que se deve utilizar casos múltiplos para comparação de resultados;
3. Análise de séries temporais, a comparação de padrões ocorre ao longo de um espaço de tempo, esta análise só se justifica quando se pretende entender “como” e “porque” de um determinado evento modificou-se ao longo do tempo.
4. Análise dos dados a partir de modelos previamente formulados; isto é especialmente importante quando a análise envolve um encadeamento complexo de eventos ao longo do tempo.

3.1.7 Validação do estudo de caso, a sua generalização e fiabilidade

A validade interna verifica-se quando as conclusões apresentadas correspondem autenticamente a alguma realidade reconhecida pelos próprios participantes, não sendo unicamente uma construção da mais ou menos fértil da imaginação do investigador.

O estudo de caso é também conhecido como uma estratégia de investigação de triangulação. Stake (1995) afirma que os protocolos que são utilizadas para garantir a sua precisão e explicações alternativas, são chamados triangulação. A necessidade de triangulação surge da necessidade ética para confirmar a validade dos processos. Em estudos de caso, isto pode ser feito utilizando várias fontes de dados. (Yin, 1984)

Para aumentar a credibilidade das interpretações realizadas pelo investigador, este deverá recorrer a um ou a vários “protocolos de triangulação”.

Denzin (1984), identificou quatro tipos de triangulação:

- fontes de dados, em que se confrontam os dados provenientes de diferentes fontes;
- investigador, em que entrevistadores/observadores vão tentar identificar se existem desvios derivados da ação do investigador;

- da teoria, a abordagem feita aos dados a partir de uma perspectiva teórica e uma série de hipóteses diferentes;
- metodológica, no sentido de aumentar a confiança nas suas interpretações o investigador faz novas observações diretas com base em registos antigos, ou ainda procede a múltiplas combinações de metodologias, de um questionário, uma entrevista, entre outros).

No decorrer da investigação existe uma outra questão que também é fundamental validar, que é a fiabilidade, já que qualquer que seja o tipo de estudo científico, seja ele um estudo quantitativo ou um estudo qualitativo, o conceito fiabilidade, relaciona-se com a possibilidade de reaplicar as conclusões a que se chega (Vieira, 1999), ou seja, com a possibilidade de diversos investigadores, poderem chegar a resultados semelhantes sobre o mesmo fenómeno estudado utilizando, para isso, os mesmos instrumentos (Schofield, 1993; Yin, 1994; Mertens, 1998).

A questão da fiabilidade não é mais do que permitir que os dados recolhidos ao longo da investigação sejam consistentes e estáveis ao longo de um determinado período de tempo, mesmo que a sua origem seja de diversas fontes de investigação. (Stake, 1995; Punch, 1998)

Se o estudo tiver um carácter quantitativo o requisito da fiabilidade é facilmente alcançável, já num estudo de caso de carácter qualitativo, a garantia de fiabilidade torna-se mais difícil de alcançar, porque o investigador é o principal, e muitas vezes único instrumento do estudo (Vieira, 1999) além de que o caso em si não pode ser replicado ou reconstruído (Yin, 1994). No entanto, a questão da fiabilidade não pode deixar de ser colocada se queremos que ao estudo de caso lhe seja reconhecida pertinência e valor. (Yin, 1994)

Para alguns autores, como Punch (1998), a generalização não faz qualquer tipo de sentido, devido à especificidade do “caso” ou pelo carácter irrepetível do mesmo (Coutinho & Chaves, 2002). Gomez, Flores & Jimenez (1996), consideram por sua vez que num estudo de caso temos que ponderar o seu carácter crítico, pois permite confirmar, modificar, ou ampliar o conhecimento sobre o objeto que estuda.

Se por um lado existem “casos” em que a generalização não faz sentido, por outro existem estudos de caso em que os resultados podem, de alguma forma, serem generalizados, aplicando-se a outras situações. (Yin, 1994)

Punch (1998), considera que existem duas formas de generalizar os resultados de um estudo de caso, através de:

1. Conceptualizar, onde o investigador ao longo do caso se preocupe mais em interpretar do que em descrever;
2. Desenvolver proposições ou hipóteses, o investigador através do seu caso, consegue avançar uma ou mais proposições/hipóteses novas que liguem/relacionem conceitos ou fatores dentro do caso.

3.1.8 Síntese

A metodologia de investigação, estudo de caso é vista como a metodologia mais representativa quando a investigação em causa tem como objetivo compreender, explorar ou descrever acontecimentos em contextos complexos, na área das ciências sociais. Neste sentido e como referido por vários autores, quase tudo pode ser estudo de caso. Realçamos também que o estudo de caso é uma ferramenta muito útil quando o investigador trabalha individualmente.

O estudo de caso enquanto modalidade de investigação, e pela narrativa dada por diversos autores, tem uma forte cariz descritiva, por isso a sua conotação como modalidade de plano qualitativo, mas uma outra vertente de autores, considerá-la como investigação do tipo misto, já que o estudo de caso pode-se desenrolar em qualquer método de investigação.

Pelo que foi relatado ao longo do presente trabalho, a amostra selecionada na elaboração do estudo de caso, é uma parte fundamental do estudo, já que neste passo recorreremos a várias fontes de informação, a fim de confortar os dados recolhidos. A mesma só terminará quando já não houver mais informação relevante a ser recolhida. Esta recolha de informação poderá revelar-se bastante morosa, já que o investigador vai deparar-se com vasta variedade de estudo e a possibilidade de utilizar vários instrumentos de investigação. Relativamente, à validade do estudo e à sua fiabilidade, convém referir que é um tema que não gera o consenso dos autores, mas o facto de a investigação estar virada para um “caso” específico, a generalização dos resultados é uma situação que não se coloca. Mas dependendo de uma série de situações, os resultados obtido do estudo em causa, podem ser generalizados. Na questão da fiabilidade o importante é que outros investigadores consigam alcançar resultados semelhantes, ao realizarem estudos sobre o mesmo “caso”.

O estudo de caso ao assentar numa pesquisa intensiva e aprofundada de um determinado objeto de estudo, através da análise da utilização da gestão documental, onde será possível compreender a singularidade e globalidade do caso em simultâneo. Pelo exposto o “estudo de caso” é o método de investigação mais relevante para a situação apresentada.

3.2 O Inquérito

O questionário foi baseado em questões do tipo fechado. É formado por questões com recurso a escala de *Likert*, como escala métrica de variáveis para medir os níveis de importância e de concordância com os itens propostos. Este tipo de escalas é frequentemente utilizado para medir a natureza qualitativa das mensurações e é normalmente analisada como uma escala ordinal. Uma outra parte do inquérito é constituída por resposta direta, de sim ou não, face à questão colocada. No inquérito não foram colocadas quaisquer questões de tipo aberto.

Para tal, estiverem em análise dois universos, um com os cidadãos que foram atendidos no Gabinete de Atendimento ao Município - GAM, e outro com os trabalhadores que se encontravam ao serviço.

3.2.1 Enquadramento

Aquando da elaboração de um inquérito, não existem métodos padrões para os mesmos, pelo que o investigador deverá analisar o que pretende atingir e construir um à volta da sua questão de partida, pelo que, o mesmo demora algum tempo e esforço até ser realizado.

Genericamente, o inquérito é um instrumento de investigação que visa recolher informação, através de inquisição de um grupo representativo da população em estudo e ou determinado tema, onde são colocadas uma series de questões que o investigador considera relevante para o seu trabalho, na qual não existe uma interação direta entre ele e os inquiridos, e aqui tem a facilidade de interrogar um vasto número de pessoas num curto espaço de tempo. (Amaro *et al.*, 2004)

3.2.2 Recolha de dados

Como referido, a escolha da amostragem foi do tipo não probabilística de forma accidental, uma vez que se trata da indivíduos que se disponibilizaram a responder ao inquérito externo aquando da sua deslocação ao Gabinete de Atendimento, já relativo ao inquérito interno teve em conta os trabalhadores que estavam ao serviço e que se disponibilizaram para o seu preenchimento. Aos inquiridos internos foi-lhes explicitado o objetivo do inquérito, sublinhando-se a importância da veracidade das respostas e garantindo o anonimato, já em relação ao externo, e no sentido de dar privacidade ao seu preenchimento, no próprio inquérito tinha um resumo do objetivo do mesmo.

3.2.3 Questões

Neste ponto, devemos ter em conta dois fatores, os critérios de elaboração das mesmas e o seu tipo.

Quando o questionário por inquérito é elaborado, deverá ter de se ter em conta a linguagem e a forma das questões, já que, como a interação é muito reduzida, não podem suscitar dúvidas de interpretação para quem está a preencher, por isso, o investigador deverá saber qual o nível de habilitações do público em estudo, para construção das questões com um texto acessível, não sendo demasiado complexas ou mesmos confusos além de não utilizar questões ambíguas, isto é, com mais do que um significado.

Neste sentido, as questões devem respeitar 3 princípios básicos (Amaro *et al.*, 2004):

- Principio clareza – claras, concisa e unívocas;
- Principio coerência – corresponder à intenção da pergunta;
- Principio neutralidade – não induzir o inquirido a dar uma determinada resposta logo à partida, mas sim dar liberdade de escolha.

No que diz respeito ao tipo de questões, elas poderão ser de resposta aberta ou de resposta fechada. As de respostas abertas possibilitam ao inquirido expressar a sua opinião por suas palavras. As de resposta fechada dão a possibilidade de escolha ao inquerido, das várias opções dadas. Poderão também existir inquéritos que trabalhem com os dois tipos de questões em simultâneo.

Quando um inquérito pretende medir algo, é necessário que o mesmo esteja representado por uma escala. Estas poderão ser de 4 tipos: a escala de *Likert*; VAS (*Visual Analogue Scales*); escala numérica; e escala de *Guttman*. (Amaro *et al.*, 2004)

A escala *Likert*, apresenta cinco proposições das quais o inquirido irá seleccionar só uma, esta escala é classificada de forma consecutiva, por exemplo de 1 a 5. A escala VAS é similar à *Likert*, diferenciando na sua forma, isto por que é representada por uma linha de 10cm, com definições opostas nas extremidades, onde o inquirido coloca a sua posição perante o que foi questionado. A escala numérica é dividida por intervalos regulares como a anterior. Por sua vez, a escala *Guttman* pretende fazer uma apreciação quantitativa relativamente à atitude do inquirido, já que as repostas são hierarquizadas onde o inquirido concorda com uma das opções. Ele está a concordar com todas as que se encontram numa posição inferior na escala. (Amaro *et al.*, 2004)

Todo e qualquer inquérito deverá respeitar 3 critérios fundamentais: a clareza, a apresentação e a comodidade para o inquirido, já que a disposição gráfica do mesmo, cores e texto, facilitará ou impulsionará o inquirido ao preenchimento do mesmo, e caso essa situação não seja respeitada, o inquirido pode abandonar o preenchimento do mesmo. É de saliente que a informação constante no mesmo deverá ir ao encontro do público-alvo (gráfico, imagens, texto), para este estar familiarizado com o estudo que esta a decorrer, além de que o inquérito se deve resumir a uma ou duas folhas em papel.

Salienta-se também o facto de que deverão ser feitas varias revisões ao mesmo, para que este não tenha erros gramaticais, ortográficos ou de sintaxe, que podem levar a erros no seu preenchimento e reduzir o nível de credibilidade do mesmo. (Amaro *et al.*, 2004)

Tudo isto leva-nos a uma série de vantagens e desvantagens no uso de inquéritos por questionário.

Vantagens:

- Maior facilidade de tratamento de dados;
- Menores custos;
- Mais inquiridos.

Desvantagens:

- Na dificuldade da sua conceção:
 - A quem se aplica;
 - Tipo questões;
 - Tipo respostas;
 - Temas abordados.

3.2.4 Apresentação do inquérito

De seguida, passaremos a fazer uma análise descritiva ao inquérito por questionário, bem como à explicação das variáveis recolhidas e do seu uso nas diferentes hipóteses de

trabalho e, para evitar sermos demasiado exaustivos, apresentamos em abstrato o inquérito e remetemos a sua apresentação na íntegra para o anexo II e anexo III.

Ambos os inquéritos foram divididos em três secções:

1. Caracterização sociodemográfica;
2. Satisfação nas áreas de atuação da gestão documental;
3. Avaliação global (grau impacto):
 - a. Relação Administração Pública vs Cidadãos;
 - b. Antes e depois da gestão documental.

As questões elaboradas em cada uma das secções do inquérito variam no seu teor, procurando ir ao encontro do modo de agir de cada interveniente, assim sendo, no **inquérito interno**, temos:

1. Caracterização sociodemográfica

São colocadas questões relacionadas com o género, a idade, habilitações literárias e a posição na carreira, onde os inquiridos identificaram diretamente a sua posição.

2. Satisfação nas áreas de atuação da gestão documental

Nesta secção, foi solicitado aos inquiridos que avaliassem, numa escala de 1 a 3, pela definição direta da resposta, baseado no nível de satisfação relativo à gestão documental, em vários campos de atuação com, por exemplo, na eficiência dos serviços, adaptação aos novos métodos, comparação com sistema tradicional, ao apoio informático e disponibilidade da gestão documental (tabela 5).

Tabela 5 - Grau de satisfação – inquérito interno

	<u>Grau satisfação</u>		
Nível de Satisfação relativo à GD	1 Mau	2 Suficiente	3 Bom

Fonte: Elaboração própria

3. Avaliação global (grau impacto)

- a. Relação Administração Pública vs Cidadãos

Nesta secção, e utilizando uma escala de 1 a 5, pela definição direta da resposta pretende avaliar a relação da Administração Pública com os cidadãos, relativamente a um conjunto de atributos como é o caso da qualidade do trabalho dos trabalhadores, do serviço prestado e antecipação de necessidades por parte do Município (tabela 6).

Tabela 6 - Grau de impacto - inquérito interno

	<u>Grau Impacto</u>				
Relação Administração Pública vs Cidadãos	1 Nada satisfeito	2	3	4	5 Totalmente satisfeito

Fonte: Elaboração própria

b. Antes e depois da gestão documental

De seguida, foi solicitado aos inquiridos que clarificassem, respondendo de forma direta, sim ou não, uma serie de questões relacionadas com a implementação da gestão documental, para se poder clarificar o sucesso ou não do uso da ferramenta, nos temas da redução de erros, na comunicação, nos recursos, na produtividade, na eficiência, no uso da assinatura digital e na antecipação dos problemas.

Por sua vez no inquérito externo temos:**1. Caracterização sociodemográfico**

São colocadas questões relacionadas com o género, a idade, habilitações literárias, local de residência e o número de vezes que recorre aos serviços de atendimento por mês.

2. Satisfação nas áreas de atuação da gestão documental

Nesta secção, foi solicitado aos inquiridos que avaliassem, numa escala de 1 a 3, onde 0 corresponde ao não sabe/ não tem conhecimento, qual o nível de satisfação relativo à gestão documental, em vários campos de atuação como por exemplo: na confiança no serviço prestado, na sua qualidade, na relevância da GD, o conhecimento das várias fontes de comunicação disponibilizadas para as solicitações e o seu grau de satisfação (tabela 7).

Tabela 7 – Grau de satisfação - inquérito externo

	<u>Grau satisfação</u>			
Nível de Satisfação relativo à GD	0 Não sabe / não têm conhecimento	1 Mau	2 Suficiente	3 Bom

Fonte: Elaboração própria

3. Avaliação global (grau impacto)

a. Relação Administração Pública vs Cidadãos

Esta secção foi idêntica ao do inquérito interno, para poder ser possível comparar ambos pontos de vista, perante uma mesma realidade (tabela 8).

Tabela 8 – Grau de impacto - inquérito externo

	<u>Grau Impacto</u>				
Relação Administração Pública vs Cidadão	1 Nada satisfeito	2	3	4	5 Totalmente satisfeito

Fonte: Elaboração própria

b. Antes e depois da gestão documental

Também nesta secção, como no questionário interno, foi solicitado aos inquiridos que respondessem de forma direta (sim ou não), uma série de questões, relacionadas com a implementação da gestão documental, para se poder analisar o sucesso ou não do uso da ferramenta, através do impacto nos seus atendimentos, no âmbito da comunicação, da celeridade de procedimentos, numa maior clareza e transparência, da antecipação de necessidades, dos tempos de espera e dos tempos de resposta a pedidos.

4 Capítulo IV – Estudo de caso

A escolha do Município de Oliveira de Azeméis como modelo de estudo prendeu-se com o fato de ser um Município pioneiro no caminho da Modernização Administrativa. Num breve resumo verificamos que em 1999 a Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis foi considerada *Caso Exemplar de Modernização Municipal*, acreditação atribuída pela Secretaria de Estado da Administração Local. Em 2001 recebeu o 1º Premio Nacional de *Excelência de Modernização Administrativa Municipal*, pela implementação estrutural do Plano de Contabilidade das Autarquias Locais - POCAL e Racionalização Administrativa.

Foi o 1º Município do país com serviços certificados pela APCER norma ISO 9001:2000, em 2003, com a obtenção de certificação de 5 serviços. Em 2004 recebeu uma Menção Honrosa da *Boas Práticas de Modernização Autárquica*. Foi a pioneira na implementação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública - SIADAP (2006). Em 2008 implementou a gestão documental por *workflow*.

Em 2012, a Câmara de Oliveira de Azeméis foi distinguida com o Prémio *Excelência no trabalho*, galardão destinado a reconhecer o investimento realizado ao nível dos recursos humanos pela empresa *Heidrick e Struggles*, em parceria com o jornal Diário Económico e *ISCTE Business School*.

A investigação pretende analisar o impacto da implementação da gestão documental no Município, tanto ao nível interno como ao nível externo, bem como a eficácia e eficiência dos serviços, nesse âmbito foram distribuídos questionários por inquérito aos trabalhadores que se encontravam ao serviço no local de trabalho e aos cidadãos após o seu atendimento.

Os inquéritos internos foram distribuídos no 2º trimestre de 2011, para uma população de 578 indivíduos, num nível de confiança desejado de 92,50% e um erro máximo desejado de 8%, retirada uma amostra de 103 inquéritos.

Os inquéritos externos foram distribuídos no 2º trimestre de 2011, para uma população de 4000 cidadãos, como média mensal de atendimentos do Gabinete de Atendimento ao Município, num nível de confiança desejado de 85% e um erro máximo desejado de 8%, retirada uma amostra de 80 inquéritos.

4.1 Município de Oliveira de Azeméis

Neste capítulo será feito o enquadramento do Município de Oliveira de Azeméis no âmbito nacional, da Câmara Municipal e do Gabinete de Atendimento ao Município no organograma da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis – CMOA.

Procede-se, de seguida, à descrição dos serviços prestados e dos fluxos de atendimento prestado pelo Gabinete de Atendimento ao Município, dando a devida importância aos dados obtidos desde a implementação da gestão documental por *workflow* em 2008.

Serão também abordados vários aspetos relacionados com a utilização da gestão documental por *workflow* como, por exemplo a assinatura digital, para se poder compreender os motivos das questões levantadas aos trabalhadores e aos cidadãos, relacionadas com a eficiência e a credibilidade da ferramenta.

4.1.1 Referências históricas

Oliveira de Azeméis aparece em 922 como referência documental, num diploma de uma doação feita pelo rei, de onde se retida a ideia de ser nessa altura uma freguesia rural, dividida por vários pequenos lugares.

Durante o reinado de D. Maria o concelho da Feira é dividido (05 de janeiro de 1779) elevando Oliveira de Azeméis à categoria de vila e sede de Município. Neste sentido, Oliveira de Azeméis tornou-se concelho e comarca no século XVIII, nesse período era construído pelas freguesias de Macinhata da Seixa, Ossela, Pindelo, Carregosa, Mansores, Escariz, Fajões, Macieira de Sarnes, S. Roque, Nogueira do Cravo, S. Vicente Pereira, S. Martinho da Gândara, Santiago de Riba-Ul, Valega, Avanca, Couto Cucujães.

Através da reforma administrativa de Mouzinho da Silveira em 1855, procedeu-se a extinção do concelho do Pinheiro da Bemposta, originado que as várias freguesias pelo qual era constituído passassem para o concelho de Oliveira de Azeméis, passando a ser formado assim as 19 freguesias que até hoje o constituem.

A elevação de Oliveira de Azeméis à categoria de cidade ocorreu em 16 de maio de 1984 (Annaes do Município, 2011).



Fonte: Annaes do Município:2011

Figura 4 - Mapa Oliveira Azeméis

4.1.2 Referências geográficas

Situada no Norte do país Oliveira de Azeméis faz parte do Distrito de Aveiro e ao Agrupamento dos concelhos da região Entre Douro e Vouga. Confronta a norte com os concelhos de S. João da Madeira e Santa Maria da Feira, por sua vez a nordeste por Arouca, e a sul com os concelhos de Albergaria – a – Velha e Sever do Vouga, a sudoeste por Estarreja, já a oeste temos o concelho Ovar, e a este, o concelho de Vale de Cambra. Têm 19 freguesias, das quais uma cidade, oito vilas e dez aldeias. A sua área é aproximadamente de 161,1Km² e de acordo com os Censos 2011 a população em Oliveira de Azeméis é de 68.825 habitantes, o que nos dá uma densidade populacional de 427,2 hab/Km²⁹. Fonte: Instituto Nacional de Estatística - INE

Devido à sua situação geográfica, Oliveira de Azeméis tem vindo a beneficiar de um maior número de estradas e vias de acesso que permitem uma maior mobilidade, das quais se destacam as ligações Norte-Sul através da EN1, IC2, EM 533, EM 544, a ligação ao nó de Estarreja da A1, através da variante EN 224 e ainda a ligação à A29. (Annaes do Município:2011)

4.1.3 Caracterização da população

4.1.3.1 Demografia

Para melhor conhecer como é distribuída a população, a nível territorial, e aferir as tendências futuras, procedemos à recolha e análises dos dados demográficos processados pelo Instituto Nacional de Estatística - INE.

Tabela 9 - Indicadores demográficos comparativos entre os Municípios de Oliveira de Azeméis e a Região Entre Douro e Vouga

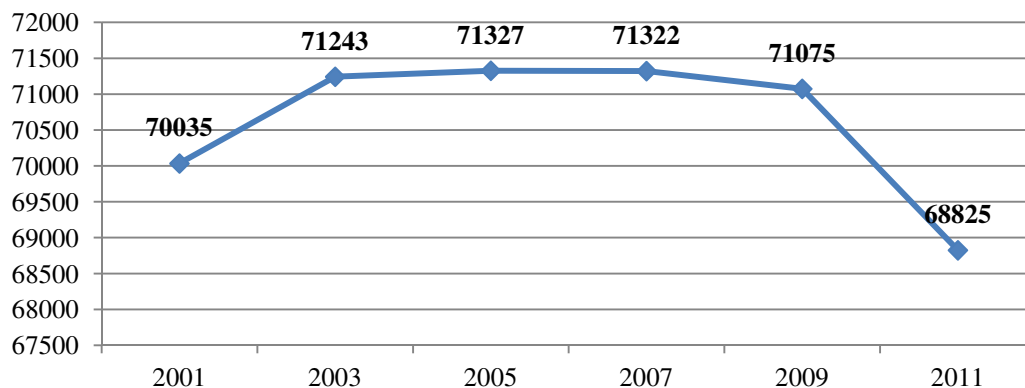
Designação do indicador	Oliveira de Azeméis	Entre Douro e Vouga
Área Total	161.1 Km2	860.5 Km2
População residente total, em 2001	70 722	276 812
População residente, em 2011	68 825	275 117
Densidade em 2001	439.0 hab/km2	336.0 hab/km2
Densidade em 2011	427.2 hab/km2	319.7 hab/km2

Fonte: Anuários Estatísticos de 2001 e Censos 2011

Como podemos constatar na tabela 9, em 2011, o Município de Oliveira de Azeméis apresenta uma população residente de 68 825 habitantes (25% da população residente na região Entre Douro e Vouga). A densidade populacional da região Entre Douro e Vouga, em 2011, é de 319.7 hab/km2 tendo Oliveira de Azeméis 427,2 hab/km².

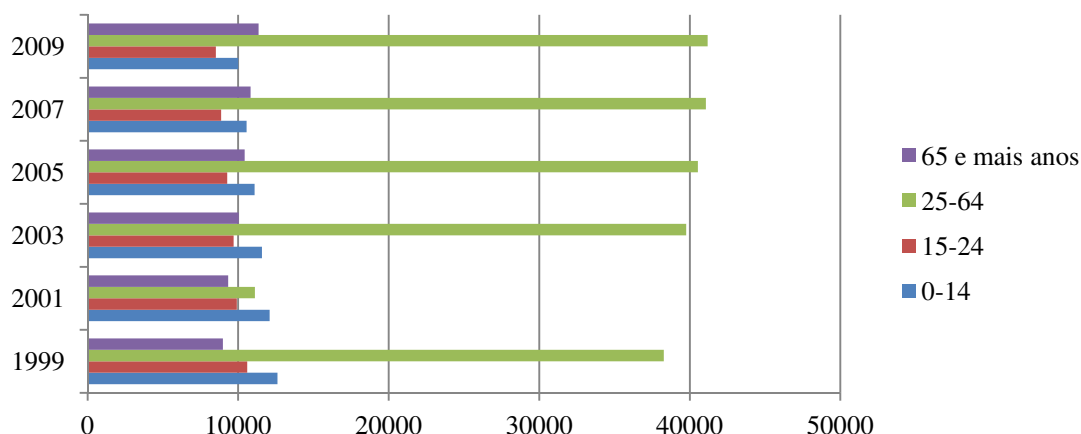
⁹Para uma leitura mais atenta aconselha-se a consultar o sítio http://www.ine.pt/scripts/flex_v10/Main.html

De acordo com a figura 5 e desde 2005, a população residente do Município de Oliveira de Azeméis tem vindo a diminuir significativamente, passando dos 71327 cidadãos em 2005 para os 68825 cidadãos em 2011.



Fonte: Anuários Estatísticos de 1999 a 2009

Figura 5 - Evolução da população residente no Município de Oliveira de Azeméis, entre 2001e 2011

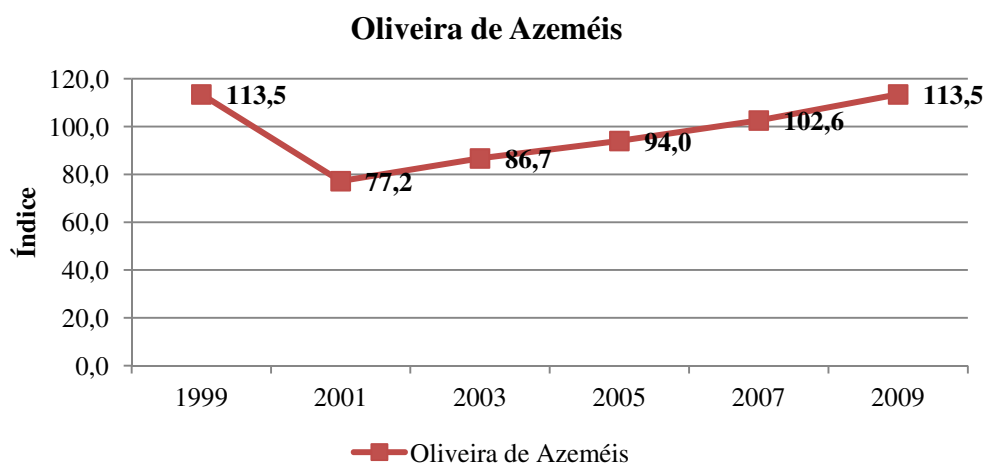


Fonte: Anuários Estatísticos de 1999 a 2009

Figura 6 - Evolução dos grupos etários entre 1999 e 2009, em Oliveira de Azeméis

Analisando os dados verifica-se que é nas idades compendiadas entre os 15-24 anos que se tem vindo a diminuir ao longo dos anos. Verificamos também que é no escalão entre os 25-64 anos que se concentra a maior parte da população. Salientamos o fato de que em Oliveira de Azeméis a percentagem de população idosa tem vindo a aumentar (figura 6).

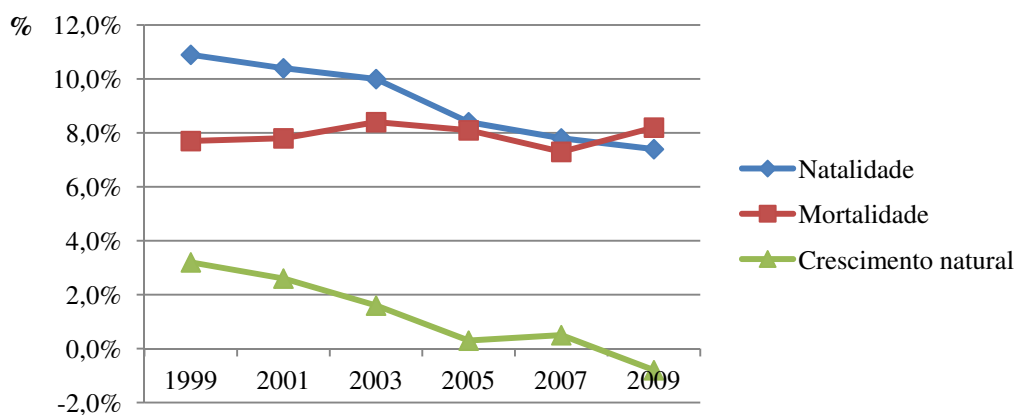
Relativamente ao índice de envelhecimento (figura 7), aferimos que existe desde 2001 uma tendência constante de envelhecimento, sendo que em 2009, o índice de envelhecimento demográfico (relação entre a população idosa e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos) manteve-se superior a 100, fixando-se nos 113,5 indivíduos idosos por cada 100 jovens.



Fonte: Anuários Estatísticos de 1999 a 2009

Figura 7 - Índice de envelhecimento (1999-2009)

Sendo a taxa de crescimento natural, a diferença entre o número de nascimentos e o número de óbitos, isto é, entre a taxa de natalidade e a taxa de mortalidade, (com os valores expresso em percentagem), verificamos que no Município de Oliveira de Azeméis ocorreu um decréscimo ao longo dos anos, tendo mesmo em 2009, valores negativos (-0,8%). Ressalvamos que em 2008 os valores da mortalidade ultrapassam os valores da natalidade (figura 8).



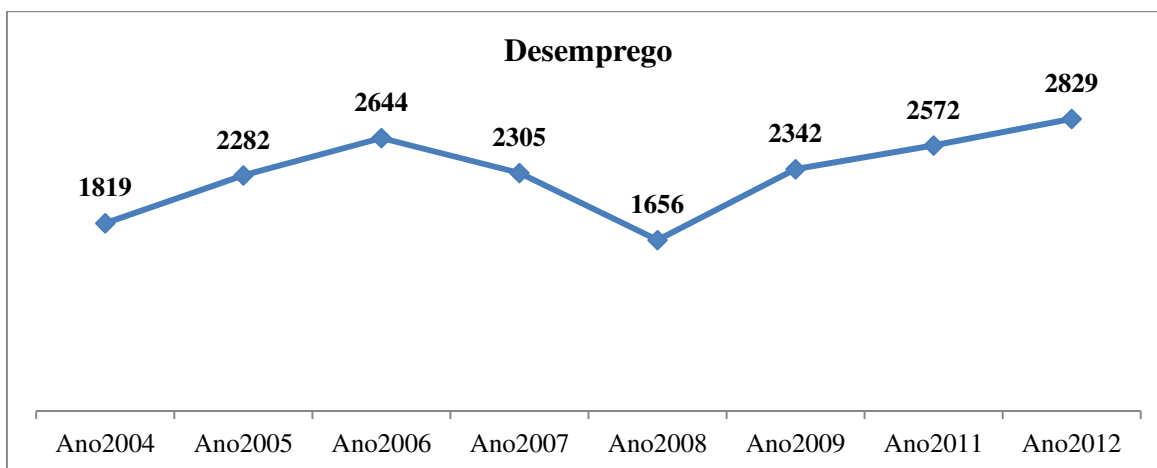
Fonte: Anuários Estatísticos de 1999 a 2009

Figura 8 - Evolução da natalidade e mortalidade no Município de Oliveira de Azeméis, entre 1999 e 2009

Entre 1999 e 2009 a taxa de mortalidade passou dos 7,7% para 8,2%, e a taxas de natalidade geral vai em decréscimo, de 1999 para 2009 (figura 8).

4.1.3.2 Desemprego

O número de desempregados registados em Oliveira de Azeméis, em janeiro de 2012, é de 2829, comparando este valor com o período homólogo do ano de 2008 regista-se um aumento de 70% no número de desempregados, de acordo com a figura 9 e tendo em conta o número de inscritos nos centros de emprego (Município inclusivo, 2012).

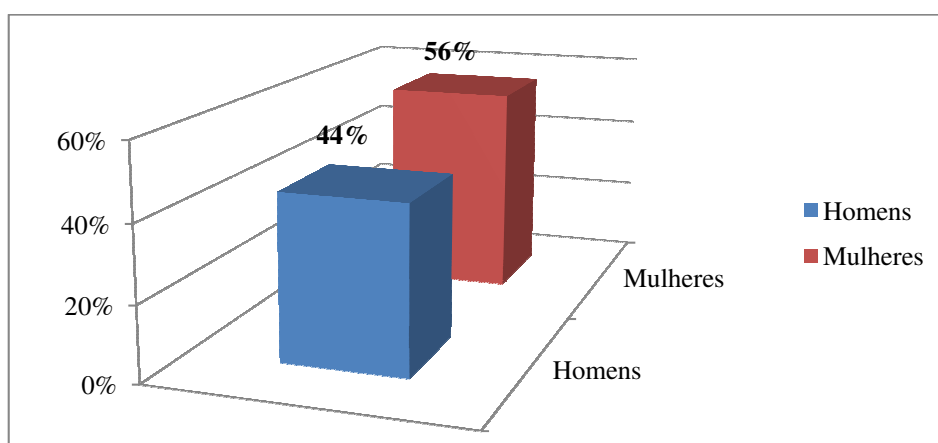


Fonte: Município inclusivo, 2012

Figura 9 - Evolução do número de desempregados registados no centro de emprego

A taxa de desemprego, que o concelho apresenta *é relativamente baixa, na ordem dos 6,4%*, sendo que as freguesias mais populosas são as que possuem também maior número de desempregados, como ocorre nas freguesias de Oliveira de Azeméis e Cucujães (Município inclusivo, 2012).

As caraterização dos desempregados, no concelho de Oliveira de Azeméis, segue as tendências nacionais, sendo as mulheres e os indivíduos cuja faixa etária compreendida entre os 35 aos 54 anos, com registos mais elevados.



Fonte: Município inclusivo, 2012

Figura 10 - Percentagem de desempregados registados no centro de emprego no concelho de Oliveira de Azeméis, por sexo, em janeiro de 2012

Ressalvamos o fato que o poder de compra *per capita* em Oliveira de Azeméis, *é inferior às agregações geográficas mais abrangentes e diminuiu ligeiramente na última década fixando-se em 73,95%* (Município inclusivo, 2012).

4.2 Caracterização da organização – Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis

No seguimento de anos anteriores, foi apresentada a carta dos objetivos gerais de atuação e desempenho dos serviços municipais para 2012 (anexo IV), baseada no *novo modelo de gestão pública - governance local, e assente na avaliação do desempenho (com base em objetivos de eficácia, eficiência e de qualidade), na otimização de processos, simplificação administrativa e orientação para os cidadãos*. Fonte: Carta de Objetivos Gerais de Atuação e Desempenho dos Serviços Municipais para 2012 publicado em 10/02/2012 acedido em 15/06/2012

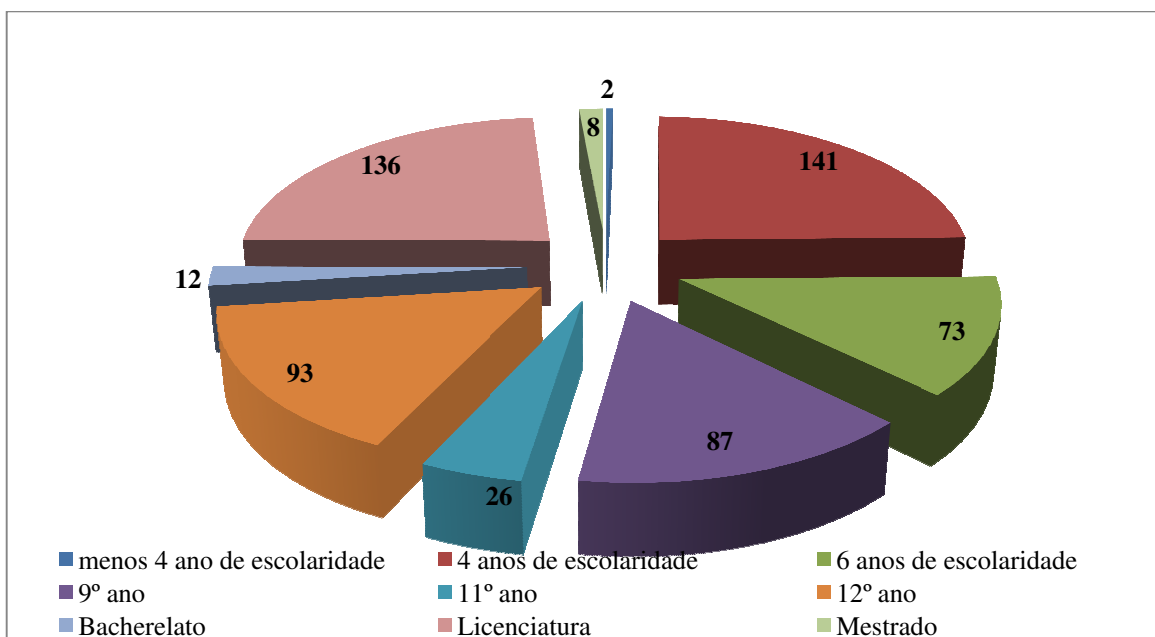
Neste sentido, foi determinado que os serviços municipais, durante o ano de 2012, tenham em conta, como finalidades das suas atuações, uma gestão pública mais eficaz, com o intuito de melhorar a qualidade de vida e desenvolvimento urbano, respeitando a competitividade económica local e promovendo o desenvolvimento social, educativo e cultural das populações do Município. Fonte: Carta de Objetivos Gerais de Atuação e Desempenho dos Serviços Municipais para 2012 publicado em 10/02/2012 acedido em 15/06/2012.

4.2.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional de uma Câmara Municipal constitui-se como o esqueleto que suporta toda a organização (figura 11). É a partir do organigrama devidamente esquematizado que nos é possível compreender todas as interligações e relações de subordinação dentro da organização.

4.2.3 Habilitações literárias

Quando analisamos as habilitações literárias dos trabalhadores da Câmara Municipal verificamos que existe uma disparidade muito grande nos níveis de estudos. Os trabalhadores com habilitações ao nível superior englobam 1% com Mestrado, 24% possuidores de Licenciatura e ainda 2% de Bacharéis, ou seja 27% dos recursos humanos possuem habilitações superiores. No entanto, 52% dos elementos da Câmara têm uma baixa escolaridade (figura 13).

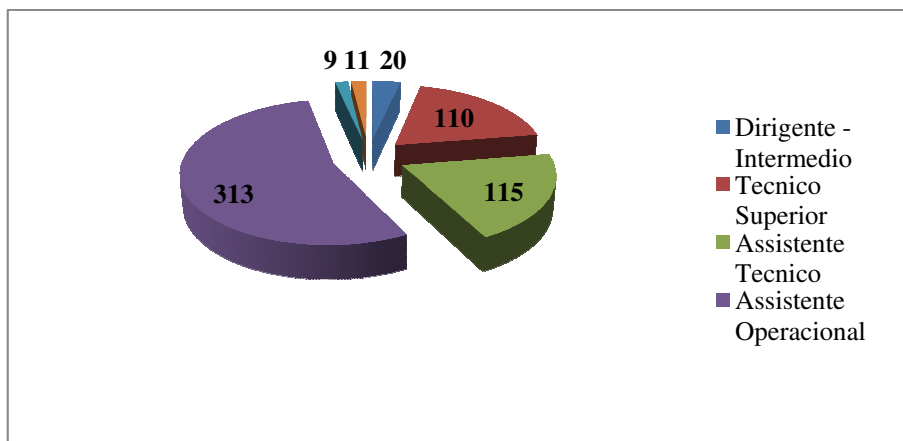


Fonte: DGAL 2010 acedido em 23/05/2011

Figura 13 - Escolaridades na CMOA

4.2.4 Categorias profissionais

A seguinte figura, refere-se às categorias profissionais existentes na Câmara (figura 14). O grande volume de trabalhadores é constituído por pessoal auxiliar e operários, que perfazem, juntos, 54% do pessoal. Os técnicos superiores e os administrativos têm percentagens aquém das anteriormente mencionadas, 19% e 20%, respetivamente. O pessoal da informática perfaz um total de 2%.



Fonte: DGAL 2010 acedido em 23/05/2011

Figura 14 - Vinculação CMOA

4.2.5 Análise Financeira - as receitas e as despesas

Para que a Administração possa realizar despesas é necessário a existência de meios que as financiem, isto é, receitas. A nível de recursos financeiros próprios, os Municípios dispõem das transferências do Orçamento do Estado a título de participação nos impostos do Estado e no âmbito da cooperação técnica e financeira entre a Administração Central e Local, assim como acedem aos fundos comunitários ou recorrem à contração de empréstimos junto da banca, além de receitas públicas, designadamente as receitas correntes, de capital e outras receitas, provenientes de impostos, taxas, rendimentos, transferências, venda de bens e serviços, venda de bens de investimentos, entre outros.

A despesa pública é vista como a atividade financeira da Administração, onde adquirirem bens ou prestarem serviços suscetíveis de satisfazer necessidades públicas.

4.2.5.1 Ano 2008

Análise da receita

Foi durante o ano de 2008 que se procedeu a contração de empréstimo de saneamento financeiro no valor de 34.000.000 €, empréstimo este aprovado em Assembleia Municipal de 5 de Setembro com o visto favorável do Tribunal de Contas.

Tabela 10 - Orçamento da receita 2008 – por natureza económica

	Dotação Inicial.08	Dotação Final.08	Execução 2008	
			€	%
Impostos diretos	7.717.700,00	7.717.700,00	8.925.225,88	115,6%
Impostos indiretos	469.750,00	469.750,00	119.686,36	25,5%
Taxas, multas e outras penalidades	781.950,00	781.950,00	721.823,70	92,3%

Rendimentos de propriedade	70.000,00	70.000,00	101.249,56	144,6%
Transferências correntes	10.445.510,00	10.445.510,00	10.745.483,35	102,9%
Venda de bens e serviços correntes	4.651.400,00	4.651.400,00	5.200.125,16	111,8%
Outras receitas correntes	200.000,00	200.000,00	251.702,37	125,9%
Venda de bens de investimento	4.860.000,00	4.860.000,00	560.105,49	11,5%
Transferências de capital	9.328.440,00	9.328.440,00	6.922.517,16	74,2%
Ativos financeiros	10.000,00	10.000,00	0,00	0,0%
Passivos financeiros	2.136.420,00	36.136.420,00	33.295.885,56	92,1%
Outras receitas de capital	2.500,00	2.500,00	36.640,00	1465,6%
Reposições não abatidas nos pagamentos	15.000,00	15.000,00	42.988,21	286,6%
Totais Receitas Correntes	24.336.310,00	24.336.310,00	26.065.296,38	107,1%
Totais Receitas Capital	16.337.360,00	50.337.360,00	40.815.148,21	81,1%
Outras Receitas	15.000,00	15.000,00	42.988,21	286,6%
TOTAIS DA RECEITA	40.688.670,00	74.688.670,00	66.923.432,80	89,6%
Saldo da gerência anterior	0,00	1.390.573,55	1.390.573,55	100%
TOTAL	40.688.670,00	76.079.243,55	68.314.006,35	89,6%

Fonte: Município 2008

Analisando tabela 10 verificamos que a receita arrecadada 2008 foi 68.314.006,35€, com uma taxa de execução orçamental de 89,6% da dotação. O orçamento municipal de 2008 foi fortemente influenciado pelo empréstimo de saneamento.

A operação de saneamento financeiro as receitas - passivos financeiros – representou 49,75% das receitas totais, provocando uma análise distorcida do peso das restantes rubricas nas receitas totais do Município, tais como as transferências correntes e de capital, impostos diretos e de vendas de bens e serviços correntes, que totalizam 31.793.352€, isto é 47,51% do volume total da receita.

Análise da despesa

Conforme a tabela 11, no ano de 2008, a despesa do Município de Oliveira de Azeméis totalizou 67.286.792€ (88,4%), influenciada pela operação de saneamento financeiro.

Tabela 11 - Orçamento da despesa 2008 – por natureza económica

	Dotação Inicial.08	Dotação Final.08	Execução 2008	
			€	%
Despesas com o pessoal	10.443.160,00	10.863.388,10	10.767.296,53	99,1%
Aquisição de bens e serviços	9.168.180,00	16.461.556,51	13.586.630,80	82,5%
Juros e outros encargos	1.042.590,00	2.747.213,25	2.623.187,04	95,5%
Transferências correntes	1.586.950,00	7.315.130,87	6.664.900,24	91,1%
Subsídios	200,00	200,00	0,00	0,0%
Outras despesas correntes	155.790,00	569.685,16	528.073,91	92,7%
Aquisição de bens de capital	14.358.030,00	30.031.886,05	26.082.575,17	86,8%
Transferências de capital	1.356.780,00	5.387.317,01	4.332.653,03	80,4%

Ativos financeiros	1.000,00	3.840,60	2.840,60	74,0%
Passivos financeiros	2.565.990,00	2.555.326,00	2.555.025,31	100,0%
Outras despesas de capital	10.000,00	143.700,00	143.609,25	99,9%
Totais Despesas Correntes	40.688.670,00	37.957.173,89	34.170.088,52	90,0%
Totais Despesas Capital	18.291.800,00	38.122.069,66	33.116.703,36	86,9%
TOTAL	58.980.470,00	76.079.243,55	67.286.791,88	88,4%

Fonte: Município 2008

Analisado a tabela 11 podemos verificar que foi as rubricas da maior influencia no campo da despesa foram a da aquisição de bens de capital que totalizaram 26.082.575€ (38,8% das despesas totais); a aquisição de bens e serviços no valor de 13.586.631€ (20,2% do total de despesas); e as despesas com o pessoal no valor de 10.767.297€ (16,0% das despesas totais).

4.2.5.2 Ano 2009

Análise da receita

No ano 2009, a receita arrecadada totalizou 34.280.178€, representada uma taxa de execução orçamental de 87,8% (tabela 12).

Tabela 12 - Orçamento da receita 2009 – por natureza económica

	Dotação Inicial.09	Dotação Final.09	Execução 2009	
			€	%
Impostos diretos	8.195.500,00	8.195.500,00	7.971.903,34	97,3%
Impostos indiretos	323.100,00	323.100,00	133.047,66	41,2%
Taxas, multas e outras penalidades	846.700,00	846.700,00	642.833,52	75,9%
Rendimentos de propriedade	87.700,00	87.700,00	38.249,01	43,6%
Transferências correntes	10.549.630,00	10.549.630,00	11.154.784,61	105,7%
Venda de bens e serviços correntes	5.204.750,00	5.204.750,00	5.958.486,63	114,5%
Outras receitas correntes	200.000,00	200.000,00	868.214,75	434,1%
Venda de bens de investimento	1.583.000,00	1.583.000,00	26.584,53	1,7%
Transferências de capital	7.783.890,00	7.783.890,00	4.633.747,32	59,5%
Ativos financeiros	10.000,00	10.000,00	0,00	0,0%
Passivos financeiros	4.230.000,00	4.230.000,00	2.757.641,49	65,2%
Outras receitas de capital	2.000,00	2.000,00	10.768,00	538,4%
Reposições não abatidas nos pagamentos	15.000,00	15.000,00	83.917,21	559,4%
Totais Receitas Correntes	25.407.380,00	25.407.380,00	26.767.519,53	105,4%
Totais Receitas Capital	1.274.452,71	13.608.890,00	7.428.741,34	54,6%
Outras Receitas	15.000,00	15.000,00	83.917,21	105,4%
TOTAIS DA RECEITA	26.696.832,71	39.031.270,00	34.280.178,08	88,2%
Saldo da gerência anterior	0,00	1.259.452,71	1.259.452,71	100%
TOTAL	26.696.832,71	40.290.722,71	35.539.630,79	88,2%

Fonte: Município 2009

A receita total do Município apresentou um desvio anual de – 32.643.255€, fortemente influenciado pelos recebimentos provenientes da utilização do empréstimo de saneamento financeiro no final do ano de 2008 (31.470.418€) e início 2009 (1.025.641€). Corrigido destes recebimentos a receita municipal totalizaria 35.453.014€ em 2008 e 33.254.537 no ano 2009, evidenciando um decréscimo anual de 6,2% (-2.198.477€). (Município 2009:7)

O decréscimo da receita, foi também influenciado pela baixa nas rubricas de impostos diretos, vendas de bens de investimento e as transferências de capital.

Ressalva-se o fato de ter havido aumento de receitas nas rubricas de vendas de bens (17,4% das receitas totais do ano 2009) e serviços correntes e transferências correntes.

Análise da despesa

Para o ano de 2009, a despesa ficou-se pelo 34.782.984€, correspondendo a uma taxa de execução orçamental de 86,33%, influenciada pela operação de saneamento financeiro (tabela 13).

Tabela 13 - Orçamento da despesa 2009 – por natureza económica

	Dotação Inicial.09	Dotação Final.09	Execução 2009	
			€	%
Despesas com o pessoal	10.945.710,00	10.790.652,35	10.563.188,18	97,89%
Aquisição de bens e serviços	7.562.750,00	10.137.545,00	7.711.148,34	76,07%
Juros e outros encargos	3.053.320,00	1.923.219,40	1.697.378,02	88,26%
Transferências correntes	2.614.360,00	3.640.994,44	2.923.286,02	80,29%
Subsídios	200,00	200,00	0,00	0,00%
Outras despesas correntes	544.440,00	717.249,75	689.278,42	96,10%
Aquisição de bens de capital	8.825.980,00	6.059.253,01	4.435.685,86	73,21%
Transferências de capital	1.998.690,00	2.395.935,76	2.139.216,09	89,29%
Ativos financeiros	1.000,00	176.000,00	175.272,00	99,59%
Passivos financeiros	3.474.820,00	4.372.723,00	4.371.584,12	99,97%
Outras despesas de capital	10.000,00	76.950,00	76.947,78	100,00%
Totais Despesas				
Correntes	24.720.780,00	27.209.860,94	23.584.278,98	86,68%
Totais Despesas Capital	14.310.490,00	13.080.861,77	11.198.705,85	85,61%
TOTAL	39.031.270,00	40.290.722,71	34.782.984,83	86,33%

Fonte: Município 2009

Neste ano salientamos como rubricas com maior peso na despesa do Município, as despesas com pessoal (30,4%), a aquisições de bens e serviços (22,2%), as aquisições de bens de capital (12,8%) e os passivos financeiros (12,6%), respetivamente.

Em comparação com o ano 2008, as despesas correntes, registaram uma diminuição de 10.585.810€, ficando em 2009 pelos 23.584.279€.

4.2.5.3 Ano 2010

Análise da receita

O Município de Oliveira de Azeméis para o ano de 2010, totalizou uma receita de 32.860.634€, para uma taxa de execução orçamental de 83,4% (tabela 14).

Tabela 14 - Orçamento da receita 2010 – por natureza económica

	Dotação Inicial.10	Dotação Final.10	Execução 2010	
			€	%
Impostos diretos	8.381.800,00	8.381.800,00	8.549.571,38	102,0%
Impostos indiretos	137.050,00	137.050,00	222.907,30	162,6%
Taxas, multas e outras penalidades	765.650,00	765.650,00	795.195,89	103,9%
Rendimentos de propriedade	70.900,00	70.900,00	41.126,79	58,0%
Transferências correntes	11.282.300,00	11.282.300,00	11.067.753,82	98,1%
Venda de bens e serviços correntes	5.790.200,00	5.790.200,00	6.308.923,32	109,0%
Outras receitas correntes	265.000,00	265.000,00	248.991,98	94,0%
Venda de bens de investimento	1.559.500,00	1.559.500,00	7.538,09	0,5%
Transferências de capital	6.900.700,00	9.266.790,55	4.957.725,52	53,5%
Ativos financeiros	5.000,00	5.000,00	0,00	0,0%
Passivos financeiros	1.900.000,00	1.900.000,00	570.000,00	30,0%
Outras receitas de capital	21.500,00	21.500,00	673,18	3,1%
Reposições não abatidas nos pagamentos	15.000,00	15.000,00	90.226,51	601,5%
Totais Receitas Correntes	26.692.900,00	26.692.900,00	27.234.470,48	102,0%
Totais Receitas Capital	10.386.700,00	12.752.790,55	5.535.936,79	43,4%
Outras Receitas	15.000,00	15.000,00	90.226,51	601,5%
TOTAIS DA RECEITA	37.094.600,00	39.460.690,55	32.860.633,78	83,4%
Saldo da gerência anterior	0,00	187.153,11	187.153,11	100%
TOTAL	37.094.600,00	39.647.843,66	33.047.786,89	83,4%

Fonte: Município 2010

Comparativamente ao ano de 2009, a receita do Município em 2010 evidenciou uma diminuição de 1.419.544€ pela menor utilização de empréstimos bancários de curto, médio e longo prazo. *A utilização do empréstimo de saneamento financeiro nos anos 2008 (31.470.418€) e início de 2009 (1.025.641€), incrementou o volume de receita daqueles exercícios.* (Município, 2010:7)

Em 2010 as rubricas de receita que registaram mais aumentos foram as dos impostos indiretos (162.6%), as vendas de bens e serviços correntes (109%) e as transferências de capital.

Análise da despesa

A despesa do Município para o ano de 2010 foi de 32.747.082€, para uma taxa de execução orçamental de 82,59%.

Tabela 15 - Orçamento da despesa 2010 – por natureza económica

	Dotação Inicial.10	Dotação Final.10	Execução 2010	
			€	%
Despesas com o pessoal	11.357.000,00	11.498.857,40	10.912.326,07	94,9%
Aquisição de bens e serviços	9.580.800,00	10.485.556,51	8.200.179,67	78,2%
Juros e outros encargos	837.100,00	983.271,15	839.439,78	85,4%
Transferências correntes	2.201.950,00	3.937.047,61	3.251.485,05	82,6%
Subsídios	400,00	400,00	0,00	0,0%
Outras despesas correntes	542.550,00	1.256.263,47	1.100.853,74	87,6%
Aquisição de bens de capital	6.733.350,00	6.166.697,48	3.734.432,00	60,6%
Transferências de capital	1.998.950,00	1.909.640,74	1.536.763,46	80,5%
Ativos financeiros	1.000,00	15.109,30	13.551,25	89,7%
Passivos financeiros	3.791.500,00	3.345.000,00	3.158.051,21	94,4%
Outras despesas de capital	50.000,00	50.000,00	0,00	0,0%
Totais Despesas				
Correntes	24.519.800,00	28.161.396,14	24.304.284,31	86,3%
Totais Despesas Capital	12.574.800,00	11.486.447,52	8.442.797,92	73,5%
TOTAL	37.094.600,00	39.647.843,66	32.747.082,23	82,6%

Fonte: Município 2010

Analisando a tabela 15, salientamos que as rubricas com mais peso na despesa foram de pessoal (33,3%), as de aquisição de bens e serviços (25%) as aquisições de bens de capital (11,4%) e os passivos financeiros (9,6%).

Como de 2008 para 2009, também de 2009 para 2010, verificou-se uma diminuição de despesa na ordem de 2.035.903€.

4.2.5.4 Ano 2011

Análise da receita

A receita arrecadada, em 2011, totalizou 33.271.296€, para uma taxa de execução orçamental de 87,7%.

Tabela 16 - Orçamento da receita 2011 – por natureza económica

	Dotação Inicial.11	Dotação Final.11	Execução 2011	
			€	%
Impostos diretos	8.298.500,00	8.298.500,00	9.053.377,24	109,1%
Impostos indiretos	153.250,00	153.250,00	175.804,83	114,7%
Taxas, multas e outras penalidades	681.400,00	681.400,00	688.054,17	101,0%
Rendimentos de propriedade	46.080,00	46.080,00	40.191,03	87,2%
Transferências correntes	10.678.490,00	10.678.490,00	10.779.368,64	100,9%
Venda de bens e serviços correntes	5.995.200,00	5.995.200,00	6.036.122,52	100,7%
Outras receitas correntes	225.000,00	225.000,00	258.574,89	114,9%
Venda de bens de investimento	1.559.500,00	1.559.500,00	1.564,98	0,1%
Transferências de capital	8.751.580,00	8.751.580,00	6.210.750,77	71,0%
Ativos financeiros	5.000,00	5.000,00	3.107,47	62,1%
Passivos financeiros	1.500.000,00	1.500.000,00	0,00	0,0%
Outras receitas de capital	6.000,00	6.000,00	598,04	10,0%
Reposições não abatidas nos pagamentos	50.000,00	50.000,00	23.780,92	47,6%
Totais Receitas Correntes	26.077.920,00	26.077.920,00	27.031.493,32	103,7%
Totais Receitas Capital	11.822.080,00	11.822.080,00	6.216.021,26	52,6%
Outras Receitas	50.000,00	50.000,00	23.780,92	47,6%
TOTAIS DA RECEITA	37.950.000,00	37.950.000,00	33.271.295,50	87,7%
Saldo da gerência anterior	0,00	853.230,80	853.230,80	100,0%
TOTAL	37.950.000,00	38.803.230,80	34.124.526,30	87,9%

Fonte: Município 2011

Devido à não utilização de empréstimos bancários (passivos financeiros) e pela execução verificada nas transferências de capital (71%) e venda de bens de investimento (0,1%), atingiu-se uma taxa de 87,7% de execução total da receita (tabela 16).

Em 2011, a receita total do Município registou um aumento de 410.662€ comparativamente a 2010, influenciado pela variação ocorrida nas transferências de capital.

A utilização do empréstimo de saneamento financeiro nos anos 2008 (31.470.418€) e início de 2009 (1.025.641€), incrementou o volume da receita daqueles exercícios.

Corrigida destes recebimentos, a receita municipal totalizaria 35.453.014€ em 2008 e 33.254.537 no ano 2009. (Município 2011:37)

Análise da despesa

A despesa do Município em 2011 foi de 32.047.660€, para uma taxa de execução orçamental de 82,59%.

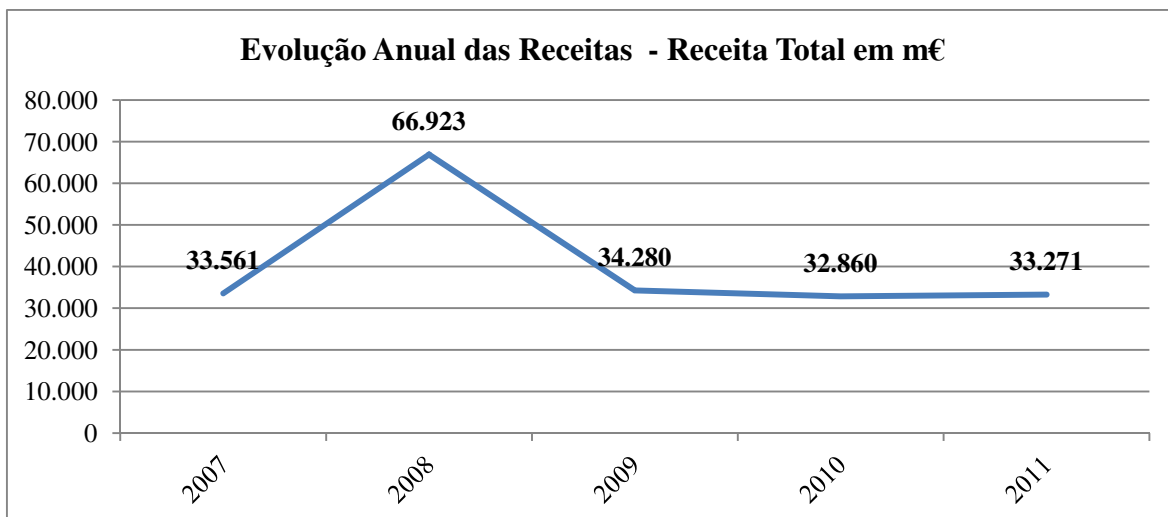
Tabela 17 - Orçamento da despesa 2011 – por natureza económica

	Dotação Inicial.11	Dotação Final.11	Execução 2011	
			€	%
Despesas com o pessoal	10.873.480,00	10.350.686,04	10.183.522,88	98,39%
Aquisição de bens e serviços	9.184.620,00	10.317.882,08	8.057.607,29	78,09%
Juros e outros encargos	951.830,00	1.162.734,85	893.831,18	76,87%
Transferências correntes	2.493.280,00	5.223.680,11	4.220.949,32	80,80%
Subsídios	500,00	500,00	0,00	0,00%
Outras despesas correntes	1.098.020,00	869.933,39	718.365,08	82,58%
Aquisição de bens de capital	8.259.940,00	6.046.623,82	3.720.586,96	61,53%
Transferências de capital	1.074.390,00	2.308.467,21	1.801.779,60	78,05%
Ativos financeiros	1.000,00	2.000,00	999,00	49,95%
Passivos financeiros	3.987.940,00	2.498.743,30	2.450.019,62	98,05%
Outras despesas de capital	25.000,00	21.980,00	0,00	0,00%
Totais Despesas				
Correntes	24.601.730,00	27.925.416,47	24.074.275,75	86,21%
Totais Despesas Capital	13.348.270,00	10.877.814,33	7.973.385,18	73,30%
TOTAL	37.950.000,00	38.803.230,80	32.047.660,93	82,59%

Fonte: Município 2011

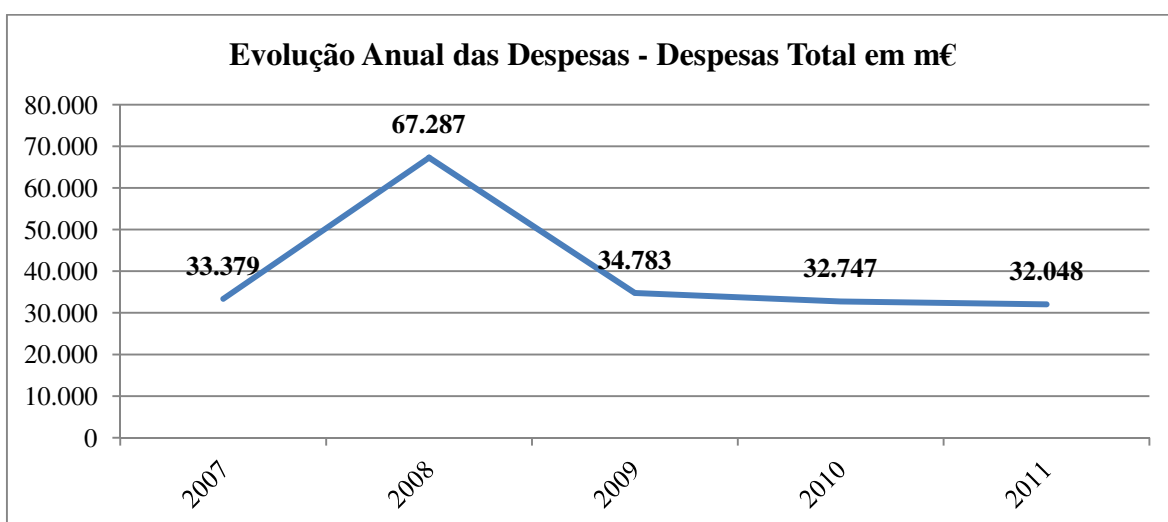
Salientamos que as despesas que mais influenciaram foram as de pessoal (31,8%), as aquisições de bens e serviços (25,1%), as transferências correntes (13,2%) e as aquisições de bens de capital (11,4%) tabela 17.

Comparativamente ao ano de 2010, a despesa registou uma diminuição de 699.421€ (-2,14%), alcançada pela despesa corrente de -230.009€ e a diminuição de 469.413€, verificada na despesa de capital.



Fonte: Elaboração própria

Figura 15 - Evolução anual das receitas - receita total em m€



Fonte: Elaboração própria

Figura 16 - Evolução anual das despesas - despesas total em m€

Conforme as figuras 15 e 16, verificamos que relativamente à receita houve uma diminuição no período temporal aqui abordado (2007 a 2011). Relativamente à despesa têm-se verificado também uma diminuição.

4.2.5.5 Ano 2012

Os objetivos propostos pela Câmara de Oliveira de Azeméis para 2012, baseiam-se na diminuição da dívida, no aumento do investimento em projetos estruturantes para o Município e no reforço dos apoios sociais, através de um forte rigor orçamental.

Hermínio Loureiro, Dr., Presidente da Câmara Municipal, afirma *que o orçamento e as grandes opções do plano 2012 se enquadram num dos piores cenários macroeconómicos até hoje vividos mas vai manter as finanças públicas saudáveis e tornar o concelho um agente ativo para o crescimento económico de valor acrescentado.*¹⁰

Para 2012, o orçamento disponível é de 38,9 milhões de euros, isto é, um milhão superior ao de 2011, pretendendo assim garantir a execução de vários projetos estruturantes nas áreas empresarial, ambiental, educação, infraestruturas públicas, saneamento e distribuição de água. Procurando também uma redução de cerca de 8% nas despesas correntes face a 2011.

No sentido de anos anteriores procura-se também reduzir a dívida no ano de 2012, que passou dos 52 milhões de euros do ano de 2009 para 46 milhões em 2011.

4.3 Gabinete de Atendimento ao Município – GAM

4.3.1 Enquadramento do Gabinete de Atendimento ao Município

O Gabinete de Atendimento ao Município surgiu numa ação de mudança e inovação dos serviços camarários e veio centralizar os postos de atendimento que, até então, eram dispersos por vários sectores e por vários edifícios. O seu principal objetivo é a prestação de um bom serviço aos cidadãos, dando uma resposta mais rápida e eficaz às suas solicitações através de um atendimento personalizado e com maior qualidade.

Foi inaugurado no dia 21 de outubro de 2002, por Sua Excelência, o então, Secretário de Estado da Administração Local - Miguel Relvas, surge numa ação de mudança e de modernização dos serviços camarários, que visa centralizar quase a totalidade da relação Município / Cidadão, num único espaço físico, que se encontrava dispersa por vários sectores e por vários edifícios contíguos aos Paços do Concelho, numa perspetiva de que todo o cidadão tem direito a um serviço organizado, célere e eficiente. A abertura oficial ao público realizou-se no dia 23 de outubro de 2002.

A grande inovação deste serviço, para além das questões de ordem espacial (onde cada cidadão é atendido de forma personalizada, em que cada trabalhador está devidamente identificado), reside na filosofia do serviço, onde existe uma polivalência na prestação de serviços em cada posto de atendimento.

Desde 1997, que a Câmara Municipal tem em curso um projeto de Modernização Administrativa cujo objetivo é servir mais e melhor o cidadão de forma eficaz e eficiente. Prosseguindo a sua Política da Qualidade a Câmara Municipal entendeu que o Gabinete de Atendimento ao Município deveria estar, desde a primeira hora, entre os primeiros serviços com certificação de qualidade. Tratando-se de um serviço de atendimento, este assumiu-se como uma prioridade.

¹⁰ Disponível em http://www.cm-oaz.pt/noticias.6/concelho.14/orcamento_superior_a_2011_sem_perder_de_vista_a_diminuicao_da_divida.a_2074.html, acedido em 01 de junho 2012

No decorrer deste projeto de certificação de qualidade foram elaborados manuais de instrução que indicam quais as fases do processo, quem atua e como atua, de forma a melhorar o funcionamento dos diferentes serviços.

A norma ISO 9001/2000 foi o referencial que norteou todo o trabalho desenvolvido em todos os serviços que foram auditados. Neste sentido, e fruto de um enorme esforço, o GAM foi certificado pela Associação Portuguesa de Certificação da Qualidade – APCER, a 1 de agosto de 2003, tendo este mantido a sua certificação até aos dias de hoje.

O conteúdo funcional da divisão encontra-se publicado no Artigo 8.º - Deliberação n. 3242011, da II Série, n.º 23 de 02 fevereiro de 2011:

Divisão Municipal de Atendimento ao Munícipe - DMAM

1 — A Divisão Municipal de Atendimento ao Munícipe dirigida por um Chefe de Divisão, diretamente dependente da direção do Executivo em permanência terá como missão coordenar a rede de atendimento centralizado (Front-Offices), visando uma prestação de serviços eficiente e eficaz, orientada para o cidadão.

2 — São competências funcionais da Divisão Municipal de Atendimento ao Munícipe:

- a) Centralizar o atendimento, informar e encaminhar, para os diversos serviços municipais;*
- b) Atuar de forma eficaz, obtendo junto dos vários serviços municipais as necessárias informações ao célere e adequado esclarecimento das solicitações dos cidadãos;*
- c) Prosseguir numa ótica de relação inter-serviços, com uma política de simplificação e desburocratização de processos e procedimentos inerentes aos serviços prestados, visando a satisfação das necessidades implícitas e explícitas dos cidadãos;*
- d) Promover e implementar políticas e medidas de inovação e de modernização administrativa, visando a diminuição de custos de contexto aos cidadãos, numa perspetiva de “documento na hora”;*
- e) Desenvolver uma política de qualidade no atendimento presencial, telefónico, descentralizado e eletrónico através de facilitação da relação com o cidadão;*
- f) Promover mecanismos de atendimento e canais de comunicação, de forma a facilitar a relação de proximidade e de informação entre os órgãos decisores e o cidadão;*
- g) Promover uma política de parcerias e cooperação institucional, visando assegurar competências externas e de outros entes públicos, numa ótica integrada de atendimento e de satisfação das necessidades dos cidadãos;*
- h) Superintender e assegurar o serviço de atendimento telefónico e de Call-Center;*
- i) Assegurar os serviços de receção, atendimento e encaminhamento nas instalações municipais;*
- j) Planear as necessidades inerentes à prossecução da sua missão e competências/atividades funcionais, bem como controlar o orçamento do seu centro de custos/Unidade Orgânica, de acordo com as instruções superiormente traçadas;*
- k) Promover, planear e acompanhar os planos de prevenção de riscos nas suas diferentes vertentes, nas áreas de atuação da Divisão, em estreita colaboração com o Departamento Municipal de Sistemas e de Auditoria Interna Geral;*

l) Promover a política da qualidade municipal e de melhoria contínua, prosseguindo o princípio de satisfação total do cidadão;

m) Efetuar as demais tarefas e procedimentos que forem determinados por lei, regulamento ou despacho/ordem superior.

3 — Competirá ainda a coordenação dos GAM's descentralizados que sejam criados, na área territorial do Município, por deliberação da Câmara Municipal e Assembleia Municipal, quando se justifique.

O Gabinete de Atendimento ao Município, tem como principais funções (Valente, 2010):

- Centralizar o atendimento, informação e encaminhamento do cidadão para todos os serviços municipais, respondendo eficazmente a todas as suas solicitações;
- Obter junto dos vários serviços municipais as informações necessárias ao rápido e adequado esclarecimento e informação dos cidadãos;
- Prosseguir a simplificação e desburocratização de processos e procedimentos inerentes aos serviços prestados no gabinete, visando a satisfação das necessidades implícitas e explícitas dos cidadãos;
- Proporcionar a comunicação, *on-line* com os cidadãos da CMOA, de forma a contribuir para informações e decisões mais céleres;
- Efetuar os demais procedimentos ou atribuições que forem determinados por lei, regulamento despacho/ordem superior.

O Gabinete de Atendimento ao Município, como já foi referido, tem como principal objetivo a prestação de um serviço de qualidade e isto passou também pela aproximação dos serviços aos cidadãos, neste sentido, a Câmara Municipal decidiu apostar numa política de descentralização criando postos de atendimento nas freguesias.

Em março de 2004 surgiu o primeiro posto de atendimento na freguesia de Cucujães, um gabinete que se encontra nas instalações da Junta de Freguesia, seguindo a política de descentralização de serviços. À semelhança de Cucujães, também a freguesia do Pinheiro da Bemposta teve em novembro de 2004 um posto de atendimento nas instalações dos antigos Paços do concelho.

Os Gabinetes de Atendimento ao Município descentralizados têm sido uma mais-valia, não só para a freguesia, como também, para os moradores das freguesias adjacentes visto que desta forma evitam perdas de tempo e recursos em deslocações à sede do concelho.

Neste sentido e, mais uma vez, a Câmara Municipal deu um grande passo na modernização administrativa sendo a primeira a apostar na descentralização de serviços.

De salientar o facto de que o Gabinete de Atendimento ao Município está a proceder à prestação de serviços com outras entidades, como o caso do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, onde um cidadão da união europeia pode solicitar o seu certificado de residência, com a Agência para a Modernização Administrativa no regime de exercício da atividade industrial de nível III, com a Direção Geral das Atividades Económicas na solicitação do cartão único de feirante, em determinados assuntos relacionados com a carta

de caçador da Direção Geral de Florestas, as alterações da carta de condução de veículos agrícolas e ciclomotor com o Instituto de Mobilidade e Transportes Terrestres, tal como o Posto de Atendimento ao Cidadão, que é uma extensão da loja do cidadão. Fonte: Valente, 2010.

4.3.2 Fluxos de Atendimento

Desde a abertura do Gabinete de Atendimento ao Município, e tendo em conta os dados apresentados na tabela 18, verifica-se um crescimento significativo dos atendimentos desde 2002 a 2007, por vários fatores, como a polivalências dos serviços e progressiva centralização de todo o atendimento da CMOA, uma vez que até à abertura do Gabinete de Atendimento ao Município, os serviços estavam dispersos por vários edifícios, ficando centralizados no mesmo local (balcão único). Assim sendo em 2002 iniciou-se com um atendedor para reclamações e solicitações, dois para águas e saneamento, dois para taxas e licenças e um para plantas de localização e toponímia. Em 2003 e 2004 os seis trabalhadores passaram a trabalhar em polivalência em todos os postos de atendimentos.

Tabela 18 - Indicadores de procura 2002 a 2007

Indicadores de Procura	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Atendimento Geral	1449	4856	3990	8579	7010	12569
Águas e Saneamento	775	3643	3340	7317	5053	7958
Taxas e Licenças	1048	3775	3747	3179	2897	3317
Obras Particulares	50	1619	645	651	1799	1909

Fonte: Valente, 2010

Esta centralização de atendimentos permite:

- Menos recursos humanos;
- Maior focalização dos recursos apenas a atividades de atendimento e apoio administrativo, resultando numa maior eficiência dos processos;
- Uniformização da informação disponibilizada ao cidadão;
- Uniformização dos modelos e procedimentos;
- Existência de um só ponto de contacto com o cidadão (diminuindo deslocações).

Em termos mais específicos, e nos anos de 2003 a 2005, a Câmara procedeu a campanhas de redução de taxas na ordem dos 50%, para todas as ligações de água e saneamento, o que originou um maior fluxo de cidadãos no . Salientamos também que neste período que teve início a cobrança de água nos balcões do Gabinete de Atendimento ao Município.

Entre 2005 e 2007, os valores apresentados no tabela 18 apresentam também um crescimento de afluência, devido à cobrança de tarifa de lixo, nos termos do novo Regulamento de Taxas e Licenças, pela necessidade de esclarecimentos, reclamações e/ou efetuar o pagamento do serviço em causa.

No ano de 2006 e com a passagem da emissão da faturação de água/ lixo/ saneamento para bimestral, houve um decréscimo na procura por parte dos cidadãos dos serviços do Gabinete de Atendimento ao Município, já que deixaram de se deslocar com a frequência mensal.

O encerramento da Tesouraria e passagem total da cobrança dos referidos recibos para o Gabinete de Atendimento ao Município, foi um dos fatores que contribuiu para o aumento significativo dos índices de procura de 2007.

Tabela 19 - Indicadores de procura durante 2008 – 2009 – 2010

Indic. procura	jan	fev	março	abril	maio	junho	julho	agos	set	out	nov.	dez
N. de Atend.2008	3580	4510	3000	3392	2002	3388	5672	4282	4293	4420	4380	4497
N.de Atend. 2009	4601	4312	4893	4354	4474	4202	4732	4240	4384	4093	4083	3829
N.de Atend.2010	4211	4119	4685	4078	4228	4223	4168	4333	4316	3785	3854	3884

Fonte: Valente, 2010

Tabela 20 - Indicadores de procura durante 2011

Indic. procura	jan	fev	março	abril	maio	junho	julho	agos	set	out	nov.	dez
N. de Atend.2011	3893	3677	3961	3547	4122	3864	4009	4057	3832	3930	4178	3993

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta os dados de indicadores de procura do ano de 2008 (tabela 19), em fevereiro de 2008, o Gabinete de Atendimento ao Município iniciou o atendimento de obras particulares e de todos os outros serviços da Câmara Municipal, o que justifica o aumento de número de atendimentos de 3580 em janeiro para 4510 em fevereiro.

A partir de junho de 2008, é alterado novamente o período de cobrança de águas passando para mensal, o que implicou um aumento significativo do número de atendimentos mensais, tendo em média um fluxo médio de 4.000 cidadãos por mês, aproximadamente.

Analisando os dados mensais de 2009 e de 2010 podemos concluir que, à semelhança do segundo semestre de 2008 e, após alteração do período de cobrança de águas para mensal

em junho de 2008, os anos de 2009 e 2010 têm um fluxo médio mensal de 4300 atendimentos.

Em 2012 mantem-se a media dos 4000 atendimentos por mês (tabela 20).

4.3.3 Posto de Atendimento ao Cidadão

No contexto das ações e projetos conducentes a uma maior aproximação do Estado ao cidadão surgiu o Posto de Atendimento ao Cidadão.

Fundamentado pelo interesse em colaborar no lançamento de projetos que contribuam para a Modernização da Administração Pública, foi aceite, a proposta do Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão – IGLC, para a instalação de um Posto de Atendimento ao Cidadão na autarquia.

O Posto de Atendimento ao Cidadão – PAC, funciona como uma extensão das Lojas do Cidadão, em que, a partir de um ponto único de contacto, personalizado, são fornecidos vários serviços da Administração Pública. O PAC de Oliveira de Azeméis foi o 54º balcão a ser inaugurado pelo IGLC, a 27 de dezembro de 2003. Fonte: Valente, 2010

4.3.4 Gabinete de Atendimento ao Município sobre rodas e *Call Center*

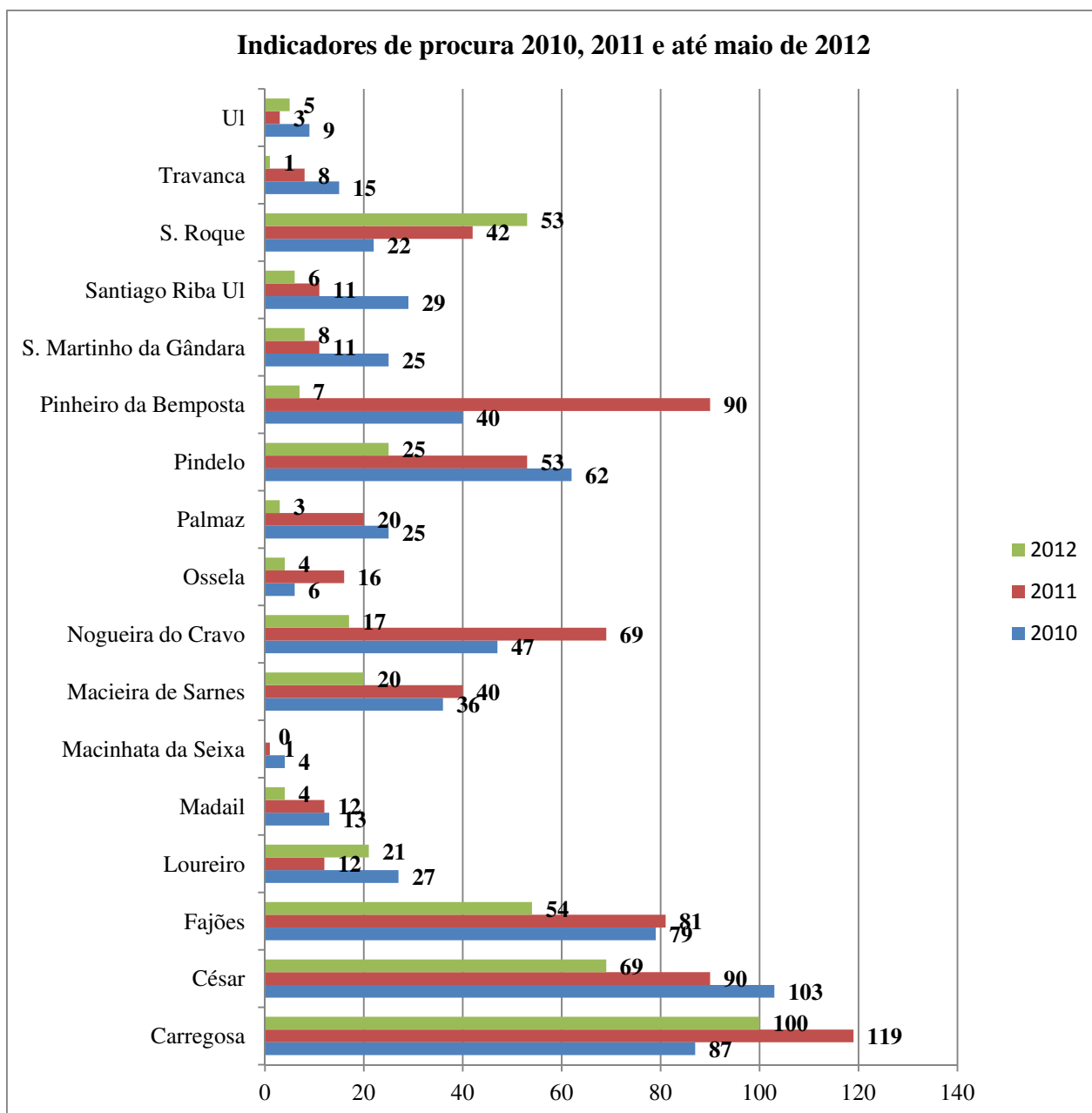
Em novembro de 2009, no decorrer de mais dois projetos, baseados na aposta da descentralização, iniciaram funções o Gabinete de Atendimento ao Município sobre rodas - GAM sobre rodas e o *Call Center*.

O GAM sobre rodas, percorre o concelho facultando aos cidadãos um acesso mais próximo das suas necessidades junto da autarquia, as datas em que a viatura se encontra nas freguesias pode ser consultada no sítio da CMOA, ou através do *Call Center*, sendo este revisto mensalmente.

O *Call Center*, tem como principal objetivo dar resposta imediata às questões dos cidadãos no âmbito do Gabinete de Atendimento ao Município, bem como direccionar as chamadas para as respetivas secções conforme os assuntos a tratar, o que facilitará a comunicação da autarquia com os cidadãos.

4.3.4.1 Indicadores de procura do GAM sobre rodas

Seguidamente, apresentamos a evolução dos atendimentos prestados pelo serviço do GAM sobre rodas, dos anos de 2010, 2011 e 2012 até ao mês de maio, assim sendo, temos:



Fonte: Elaboração própria

Figura 17 – GAM sobre rodas 2010 2011 até maio de 2012

Perante os indicadores de procura (figura 17) é possível verificar que o serviço do GAM sobre rodas não tem tido muita adesão por parte dos cidadãos, ocorrendo os atendimentos principalmente nas datas limites de pagamento de água/ lixo, pois para resolução de assuntos mais concretos os cidadãos continuam a preferir dirigir-se ao Gabinete de Atendimento ao Município do edifício principal do Município (Valente, 2010).

Verificamos também que são as freguesias mais distante da sede do concelho que têm mais afluência de cidadãos, justificando nesse ponto a aposta na proximidade do atendimento, por parte do Município aos seus cidadãos, pela implementação do GAM sobre rodas.

4.3.5 Atendimento On-Line

Durante o mês de setembro de 2009, foi iniciado o processo para colocar operacional o atendimento *on-line*, começando pela formação dos operadores e pela disponibilização do *software*.

Já em 2010, entre fevereiro a abril, foi também apresentada a nova página do sítio do Município no endereço eletrónico, www.cm-oaz.pt, onde foi testada a operacionalidade do atendimento *on-line*.

Desde 03 de março de 2010 a 31 maio de 2012, estão registadas 586 conversas, o que demonstra uma procura não muito acentuada, mas uma real da procura destes novos serviços e tecnologias (tabela 21).

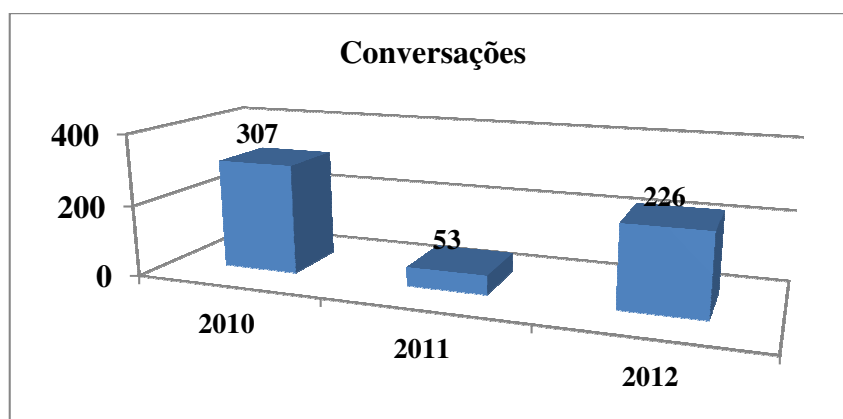
Tabela 21 - Registo de conversações *on-line*

Data	Conversações	Mensagens do operador	Mensagens do visitante
Total:	586	2588	2484

Fonte: Valente, 2010

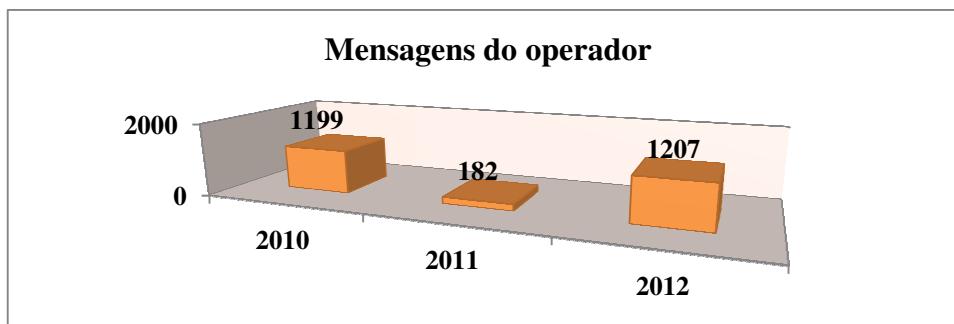
4.3.5.1 Indicadores de procura do Atendimento *on-line*

Neste ponto vamos apresentar dados sobre a frequência da utilização do serviço de atendimento *on-line* do Município, recorrendo às figuras 18, 19 e 20, onde constam o número de conversações, as mensagens do operador e mensagens do visitante nos anos de 2010, 2011 e 2012.



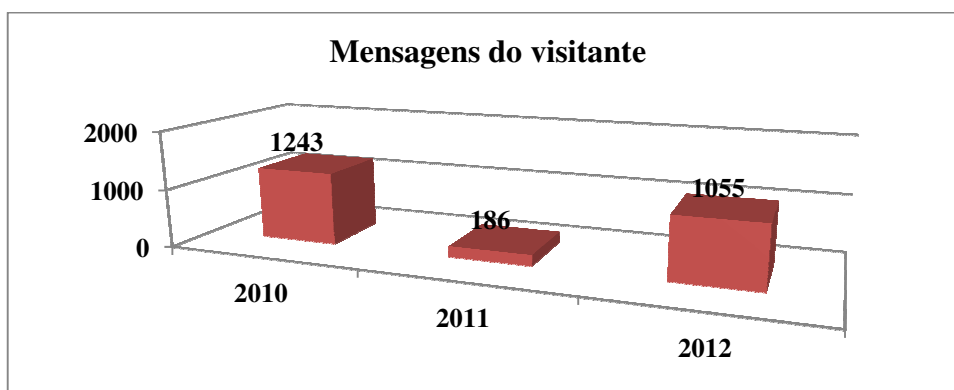
Fonte: Elaboração própria

Figura 18 - Atendimento *on-line* 2010, 2011 e 2012 – conversações



Fonte: Elaboração própria

Figura 19 - Atendimento on-line 2010, 2011 e 2012 – mensagem de operador



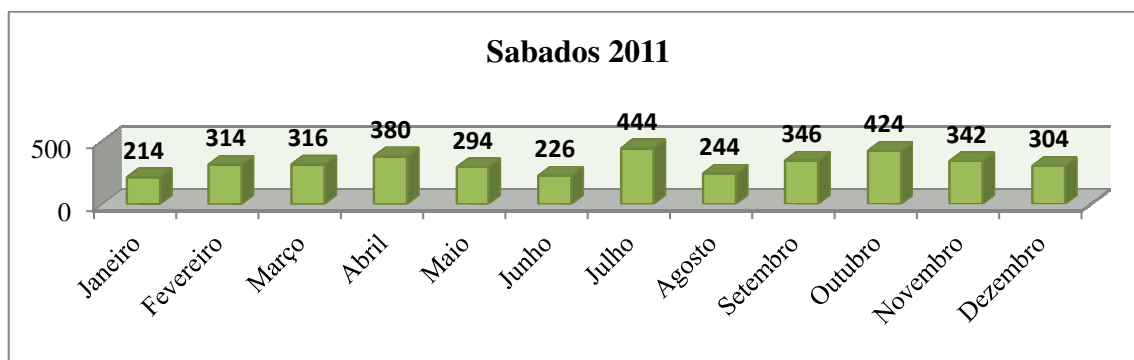
Fonte: Elaboração própria

Figura 20 - Atendimento on-line 2010, 2011 e 2012 – mensagem do visitante

Verificamos que em 2011 a procura deste serviço caiu significativamente comparando com o ano de 2010, sendo recuperado em 2012 essa mesma procura.

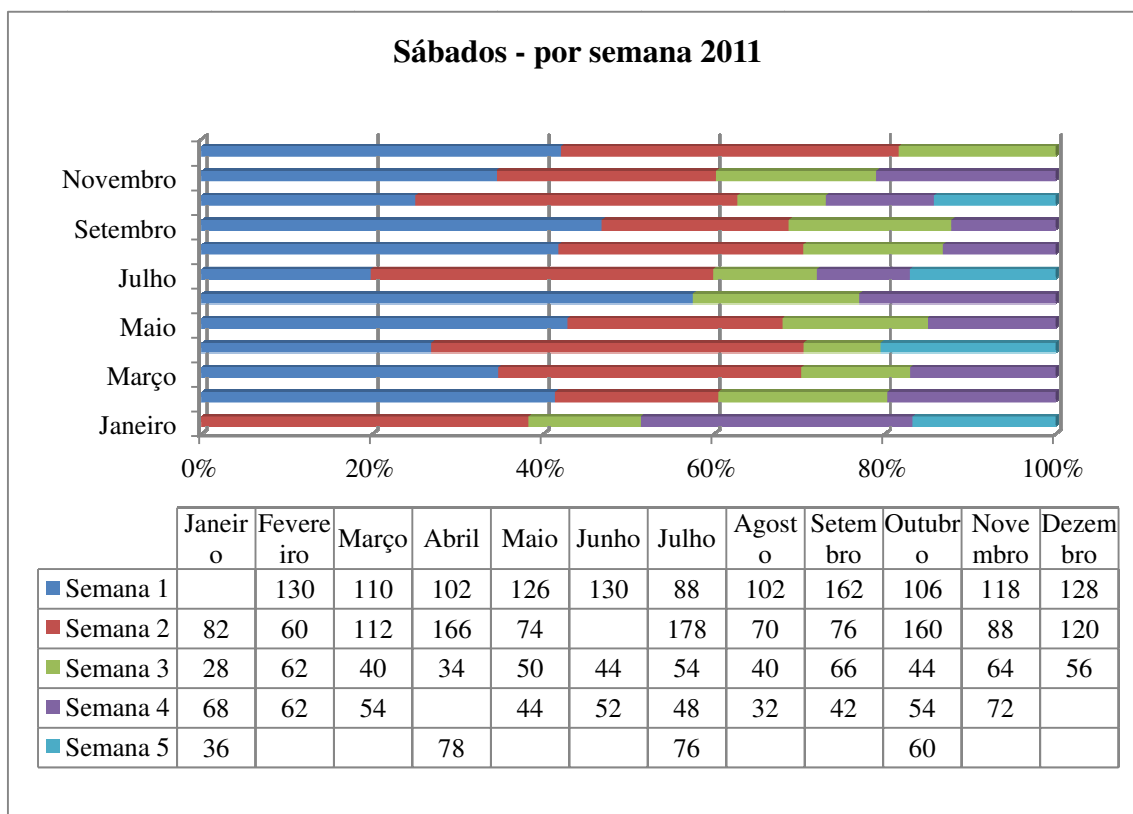
4.3.6 Atendimento do Gabinete de Atendimento ao Muncípe ao Sábado

Neste ponto, serão apresentados os valores relativos à procura do serviço de atendimento, prestado pelo Município, no período de Sábado de manhã:



Fonte: Elaboração própria

Figura 21 - Atendimento ao Sábado



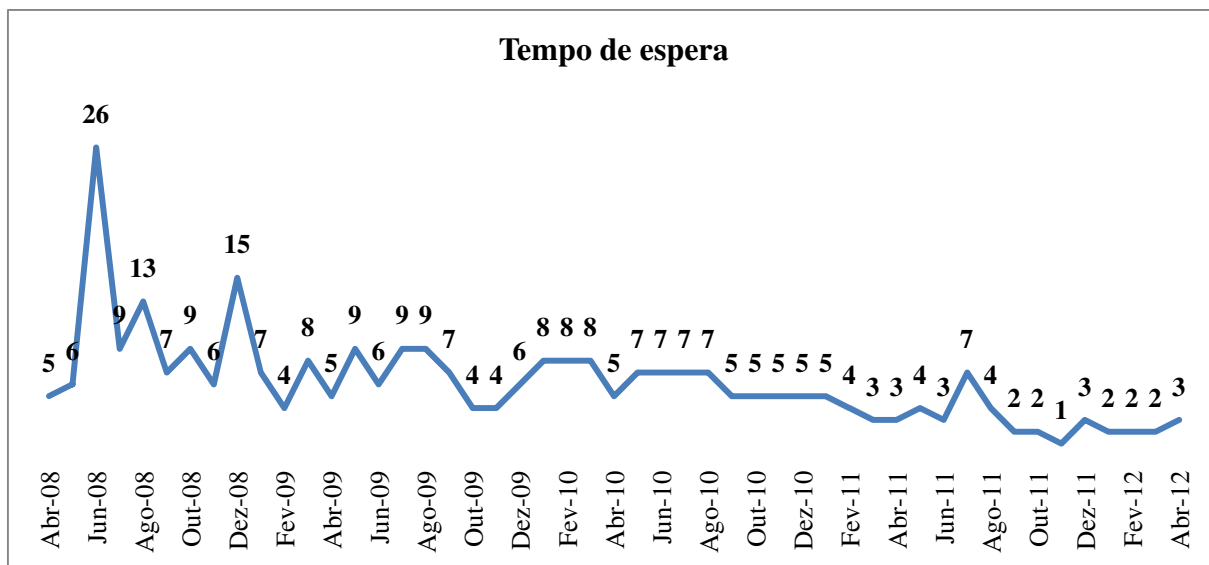
Fonte: Elaboração própria

Figura 22 - Sábados por semana

Analisando as figuras 21 e 22, constata-se que no ano de 2011 a média por mês de atendimento ao sábado é de 321 clientes, e é na 1ª e 2ª semana de cada mês que o fluxo de atendimento é mais elevado, devido aos prazos de pagamento de água, lixo, rendas e mercados que ocorrem em média até ao dia 08 de cada mês.

4.3.7 Tempos de espera para atendimento

Na figura 23, são apresentados os valores (em minutos) relativos ao tempo médio de espera para atendimento, desde abril de 2008 a abril de 2012.



Fonte: Elaboração própria

Figura 23 - Tempo de espera para atendimento

Analisado a figura 23, obtemos um tempo médio de espera para atendimento, de abril de 2008 e abril de 2012, de 6,49 minutos.

Por anos temos:

Tabela 22 – Tempo media espera para atendimento por ano

Ano	Média
2008	10 minutos
2009	07 minutos
2010	06 minutos
2011	04 minutos
2012 (janeiro e abril)	03 minutos

Fonte: Elaboração própria

Por conseguinte, verificamos que ao longo destes quatro anos uma diminuição do tempo de espera para atendimento dos 10 minutos em 2008 para os 04 minutos em 2011, conforme tabela 22., com uma tendência de esse valor chegar mesmo aos 03 minutos em 2012.

4.3.8 Consumo de papel

De acordo com o setor de compras, obtivemos a seguinte informação, relativa aos consumos de papel A4 branco 80gramas - GRS e aos consumos de papel reciclado A4, nos anos 2008, 2009, 2010 e 2011, obtendo a tabela 23:

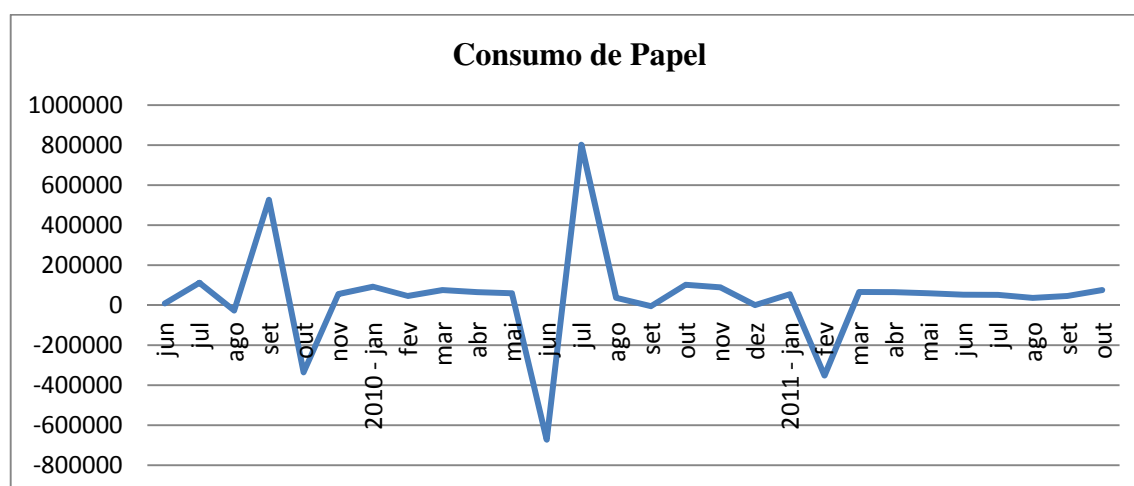
Tabela 23 - Evolução consumo de papel

2008			
	PAPEL FOTOCOPIA A4 BRANCO 80GRS	Resmas	2.204
	PAPEL FOTOCOPIA A4 RECICLADO 80 GRS	Resmas	1.375
	Total		3.579
2009			
	PAPEL FOTOCOPIA A4 BRANCO 80GRS	Resmas	1.681
	PAPEL FOTOCOPIA A4 RECICLADO 80 GRS	Resmas	1.052
	Total		2.733
2010			
	PAPEL FOTOCOPIA A4 BRANCO 80GRS	Resmas	1.379
	PAPEL FOTOCOPIA A4 RECICLADO 80 GRS	Resmas	1.292
	Total		2.671
2011			
	PAPEL FOTOCOPIA A4 BRANCO 80GRS	Resmas	2.141
	PAPEL FOTOCOPIA A4 RECICLADO 80 GRS	Resmas	0
	Total		2.141

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar que ao longo destes quatro anos o consumo de papel tem vindo a diminuir progressivamente, de 3.579 resmas em 2008 a 2.141 resmas em 2011.

No Município de Oliveira de Azeméis, está implementado um controlo do número de impressões ou fotocópias por utilizador, uma vez que os equipamentos disponibilizados permitem tal controlo. Assim, foi possível analisar a evolução do consumo de papel, de acordo com os valores disponibilizados, desde maio de 2009 e outubro de 2011, obtendo a figura 24.



Fonte: Elaboração própria

Figura 24 - Consumo de papel

A figura 24 foi obtida com a diferença de valores entre dois meses (exemplo: junho – julho) consecutivamente, e vendo a evolução de consumo de um mês para o outro.

Analisando o mesmo pode concluir-se que existe um consumo estável de papel, obtendo uma média de 42.431 unidades/mês, nesta modalidade de impressa e fotocópia.

4.4 Avaliação da satisfação do Município da Divisão Municipal Sistemas de Qualidade e Inovação Administrativa

Neste ponto, apresentamos os dados relativos à avaliação global do serviço prestado no Município de Oliveira de Azeméis, desde o ano de 2008 a 2011, dados relevantes para efetuar a comparação com os obtidos nos inquéritos.

Os critérios de avaliação foram em 2008 e 2009:

- Mau – 1 Ponto
- Razoável – 2 Pontos
- Bom – 3 Pontos
- Muito Bom – 4 Pontos

Em 2010 e 2011 foram:

- Discordo totalmente – 1
- Discordo – 2
- Não concordo nem discordo – 3
- Concordo – 4
- Concordo totalmente – 5

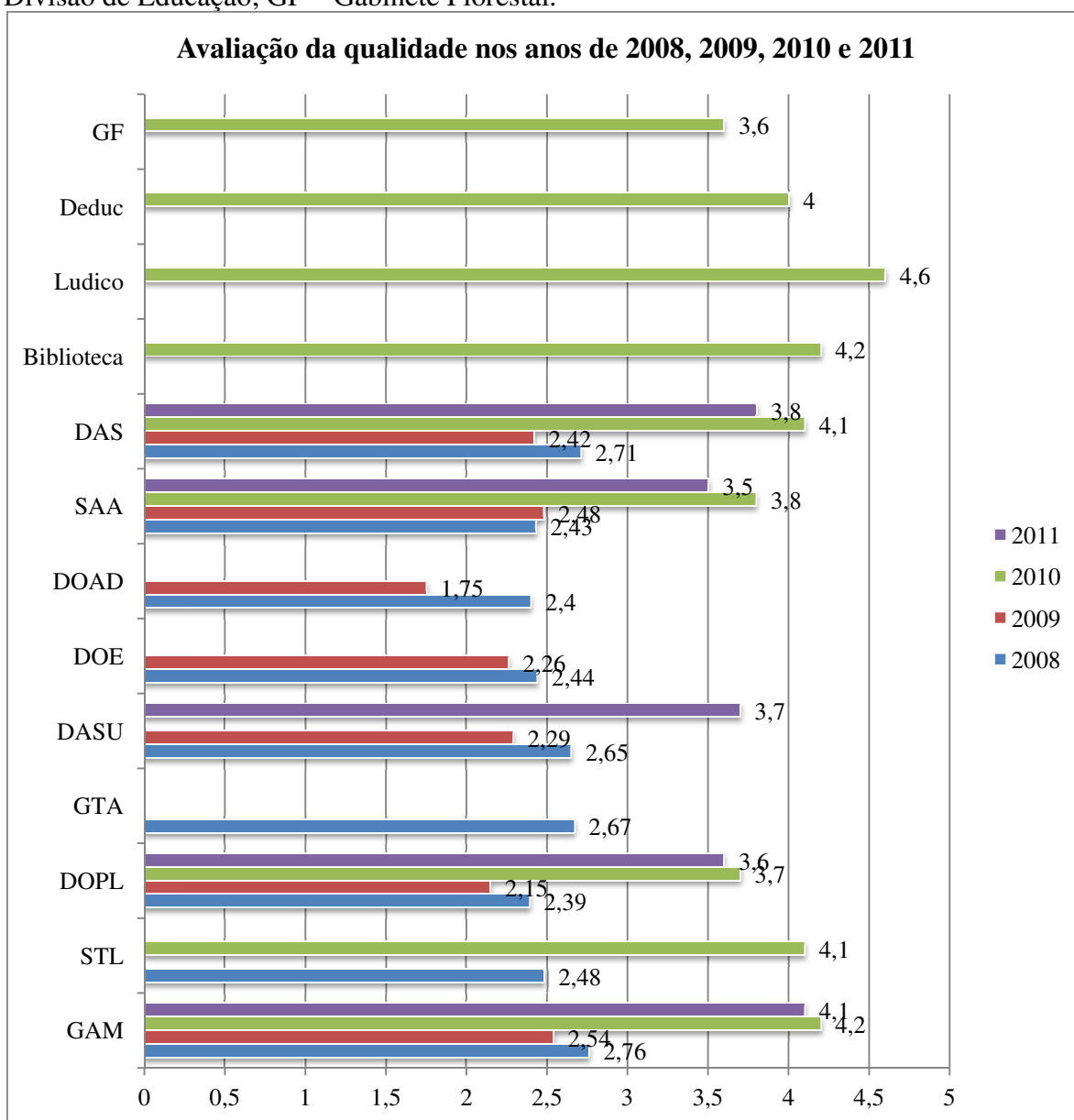
Foram recolhidos e tratados no ano de 2008, 76 inquéritos, no ano de 2009, 56 inquéritos, no ano de 2010, 63 inquéritos e no ano de 2011, 38 inquéritos.

De uma vasta panóplia de questões colocadas, vamos referenciar as que foram mais vezes colocadas aos cidadãos ao longo de 2008, 2009 e 2010:

- Tempo de espera no atendimento;
- Capacidade dos trabalhadores para prestar esclarecimentos;
- Tempo de resposta aos pedidos de orçamento;
- Prazo de execução do ramal após pagamento;
- Tempo de resposta às solicitações;
- Classificação do atendimento telefónico;
- Atendimento da receção do Gabinete de Atendimento ao Município;
- Classificação global do serviço prestado;
- Comodidade e conforto das instalações;
- Apresentação dos trabalhadores;
- Simpatia dos trabalhadores.

Para que, a apresentação dos dados não seja extensa, iremos divulgar os dados em figuras resumo de uma avaliação média global de serviço, seguido de uma análise individualizada de perguntas-chave ao longo dos anos em análise.

Os serviços da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis que foram alvo de avaliação, são os seguintes: STL - Secção de Taxas e Licenças; GTA - Gabinete de Turismo e Artesanato; DASU - Divisão de Ambiente e Serviços Urbanos; GAM – Gabinete de Atendimento ao Munícipe; DOAD - Divisão de Obras por Administração Direta; DOPL - Divisão de Obras Particulares e Loteamentos; SAA - Secção Administrativa de Águas; DOE - Divisão de Obras Estruturantes; DAS - Divisão de Ação Social; Biblioteca; Centro Lúdico; Deduc – Divisão de Educação; GF – Gabinete Florestal.



Fonte: Elaboração própria

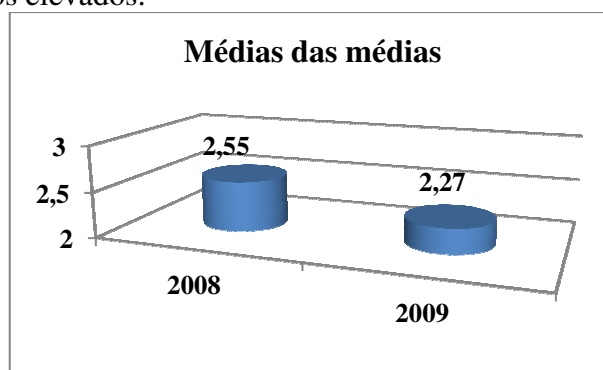
Figura 25 - Avaliação nos anos de 2008, 2009, 2010 e 2011

A figura 25 representa valores relativos ao nível de satisfação, calculados pelas médias das questões colocadas aos cidadãos, de acordo com a sua satisfação face aos serviços prestados pelo Município, durante vários anos.

Constate-se que em 2008, a avaliação atribuída pelos cidadãos relativamente ao seu nível de satisfação com os serviços do Município, encontra-se entre o razoável e o bom, tendo o gabinete de atendimento, a secção da ação social e o gabinete de turismo e artesanato obtido as classificações mais elevadas, em detrimento da divisão de obras particulares. Em 2009, podemos concluir de acordo com a figura 25, que ocorreu uma ligeira descida no nível de satisfação, no entanto, a sua classificação encontra-se mesmo assim entre o Razoável e o Bom, isto é positiva, com uma distribuição mais uniforme entre todos serviços avaliados.

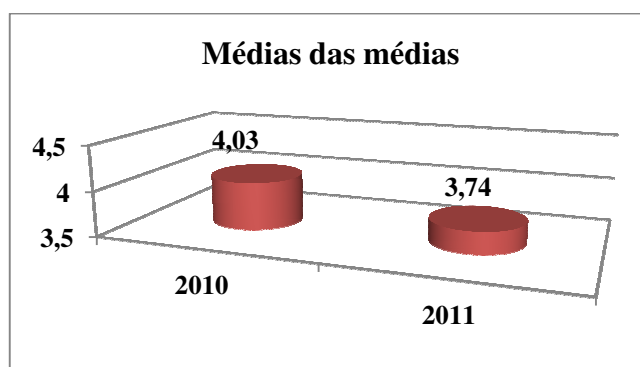
Em 2010 e tendo em conta a alteração do paramento de avaliação (de 1 a 5), em todos os serviços avaliados houve um aumento significativo. O Gabinete de Atendimento ao Município obteve uma classificação mais elevada. Em serviços como obras particulares e serviço de águas, também houve um aumento no nível de satisfação.

Em 2011 verificou-se uma ligeira descida na classificação atribuída a todos os serviços, no entanto em parâmetros elevados.



Fonte: Elaboração própria

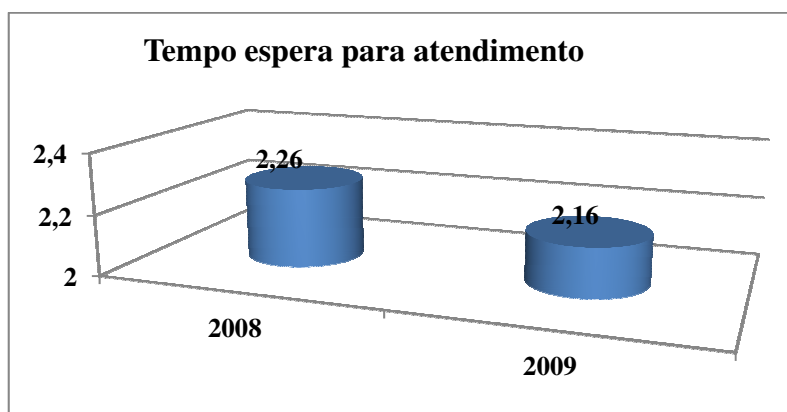
Figura 26 - Média das médias dos vários serviços em 2008 e 2009



Fonte: Elaboração própria

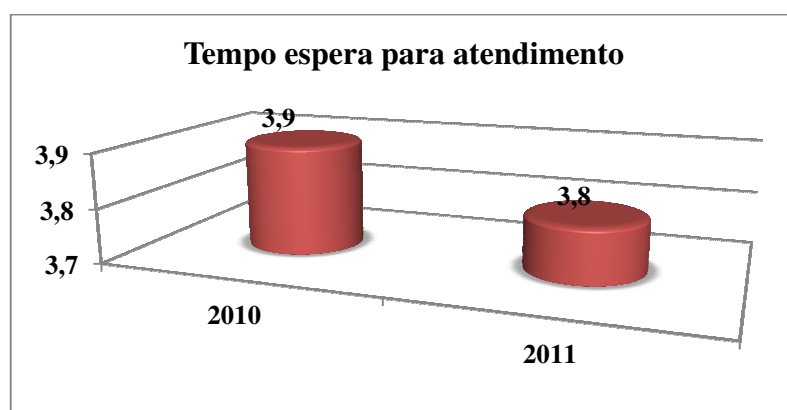
Figura 27 - Média das médias dos vários serviços em 2010 e 2011

Reforçando a ideia do explanado até ao momento, temos as figuras 26 e 27 de médias das médias globais por ano, que corrobora o já descrito, ou seja a existência de uma evolução do nível de satisfação de 2009 para 2010, com a sua manutenção em 2011.



Fonte: Elaboração própria

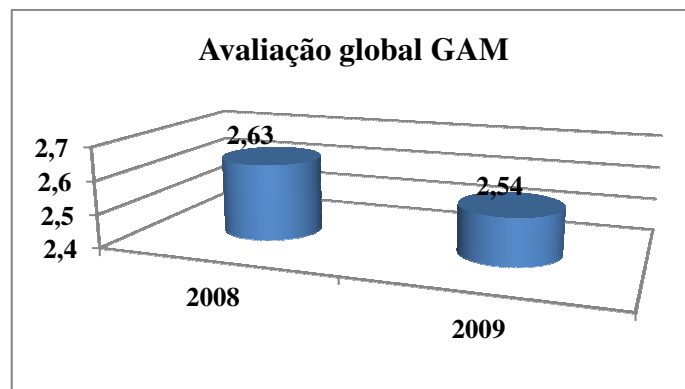
Figura 28 - Tempo de espera para atendimento 2008 e 2009



Fonte: Elaboração própria

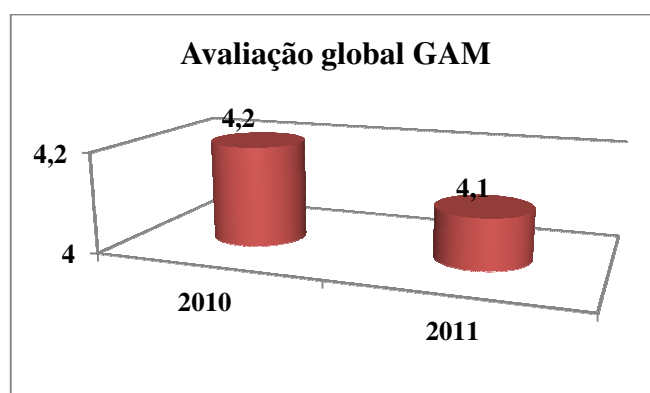
Figura 29 - Tempo de espera para atendimento 2010 e 2011

Como podemos verificar através da figura 28 e 29, o nível de satisfação relativo ao tempo de espera para atendimento, teve em 2010 e 2011 graus de satisfação elevados 3,9 e 3,8 (numa escala de 1 a 5). Mesmo em 2008 aquando da implementação do novo sistema de chamada, a classificação atribuída pelos utilizadores foi de razoável.



Fonte: Elaboração própria

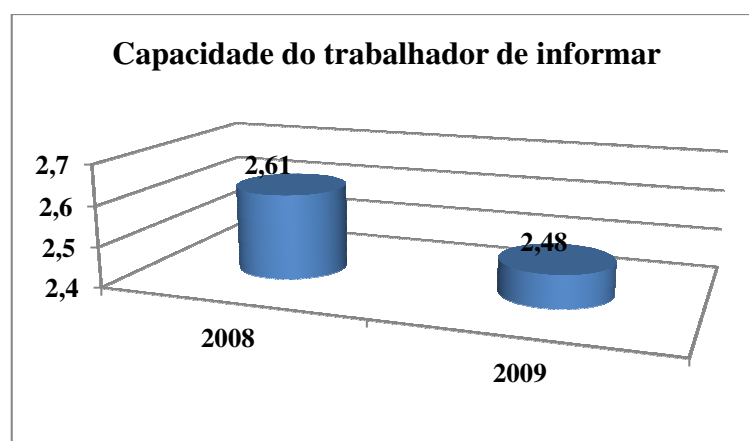
Figura 30 - Avaliação global GAM 2008 e 2009



Fonte: Elaboração própria

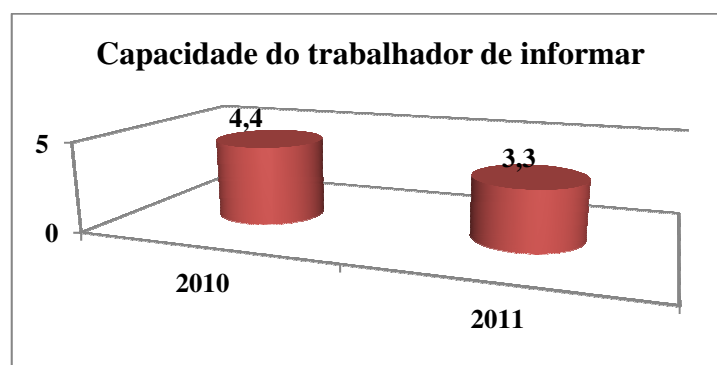
Figura 31 - Avaliação global GAM 2010 e 2011

A avaliação global, pela média obtida da totalidade das questões colocadas, vai também no seguimento das figuras anteriores, isto é, uma evolução mais acentuada em 2010, com uma boa prestação de serviços (figuras 30 e 31).



Fonte: Elaboração própria

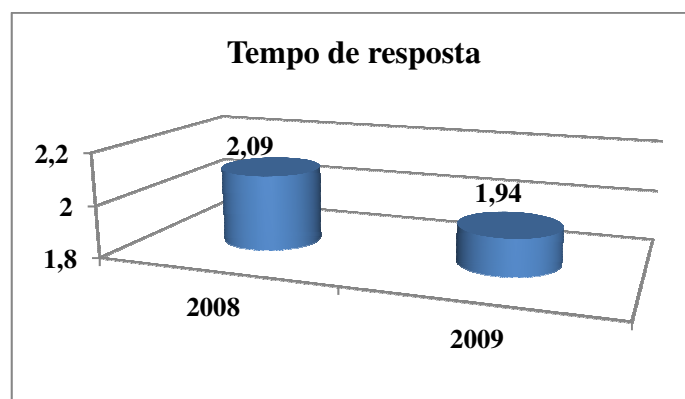
Figura 32 - Capacidade do trabalhador de informar 2008 e 2009



Fonte: Elaboração própria

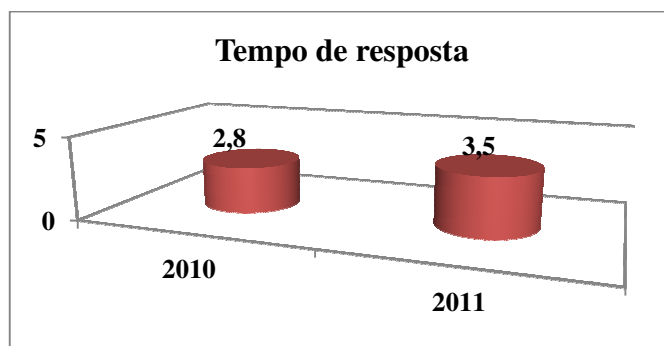
Figura 33 - Capacidade do trabalhador de informar 2010 e 2011

Do grupo das questões colocadas sobre a Divisão de Obras Particulares e Loteamentos, optamos por evidenciar este indicador, atendendo a que aquele serviço é o que tem tido pior classificação nos anos avaliados. A capacidade do trabalhador de saber informar, é um indicador das aptidões dos trabalhadores e a forma de se conseguir expor. Verificamos que ocorrem variações na classificação atribuída pelos cidadãos ao longo dos anos, com uma média positiva nos quatros anos em análise (figuras 32 e 33).



Fonte: Elaboração própria

Figura 34 - Tempo de resposta 2008 e 2009



Fonte: Elaboração própria

Figura 35 - Tempo de resposta 2010 e 2011

O tempo de resposta é uma preocupação tanto da imagem dos serviços, como dos cidadãos no tratamento das suas petições. Neste sentido, verificamos que a sua classificação é Razoável (2008 e 2009) e Boa (2010 e 2011), mas a crescer ao longo dos anos, indo no sentido das necessidades dos cidadãos. Este parâmetro também fazia parte das questões colocadas aos grupos dos cidadãos, utilizadores dos serviços da Divisão de Obras Particulares e Loteamentos, que pelo seu contexto também teve um tratamento individualizado (figuras 34 e 35).

4.5 Novas tecnologias

Foi com a equipa multidisciplinar, constituída pela Leadership – Business Consulting (levantamento e modernização dos processos), Ambisig (concepção da integração, desenvolvimento e implementação da solução informática), e Azeméis é vida (concepção funcional), que foi implementada a gestão documental por *workflow* no Município de Oliveira de Azeméis.

A versão utilizada em 2012 é Ambisig WebDoc 2.0.

A sua implementação teve a seguinte ordem de atuação. Em 2007 ocorreu o desenvolvimento e parametrização do projeto. Em novembro de 2007, procedeu-se à instalação de um piloto de utilização. Em janeiro de 2008, foi feita a apresentação da versão final da aplicação, no mesmo mês em que foi dada a formação aos utilizadores. O arranque da utilização da mesma e como já referido foi em fevereiro de 2008. Já em junho de 2008 foram iniciados os testes ao uso do Cartão do Cidadão e em setembro de 2008 já foi possível a utilização Cartão do Cidadão pelos operadores (Oliveira, 2008).

Neste período ocorreram as seguintes ações (Oliveira, 2008):

- Foram realizadas 51 reuniões de levantamento com os serviços da CMOA;
- Foram realizadas 4 reuniões de verificação “*in loco*” da tramitação interna dos procedimentos de algumas áreas;
- *Workflows* identificados – 471 (todas as áreas);
- *Workflows* re-desenhados – 471 (100%);
- Identificaram-se mais de 600 modelos de documentos;
- 4 *workshops*;
- 4 Reuniões de trabalho com o Executivo;
- 1000 Horas de formação;
- 150 Dias de acompanhamento da implementação.

4.5.1 Utilização da gestão documental

A gestão documental foi implementada no Município de Oliveira de Azeméis, com o objetivo de possuir um ferramenta comum a todos os trabalhadores, que permite transmitir ao cidadão, um sinal de transparência dos procedimentos já que é possível, a qualquer momento, saber o estado do processo e o seu movimento.

Neste seguimento, o trabalhador tem acesso a todos os requerimentos necessários para realizar solicitações, estando os mesmos requerimentos disponibilizados no sítio do Município, agrupados por áreas.

O documento é preenchimento, de acordo com a solicitação no final do preenchimento, o documento é impresso, dado ao requerente para assinar e digitalizado como anexo ao documento criado. Quando o cidadão possui o Cartão de Cidadão, que lhe permita assinar digitalmente o documento este não é impresso e digitalizado, seguindo imediatamente para o serviço respetivo. Perante o Município de Oliveira de Azeméis, a assinatura através do Cartão de Cidadão visa substituir a assinatura manual, e garantir a autenticidade e fiabilidade da informação contida num documento que, uma vez assinado, deixa de poder ser alterado, ou seja, após assinado, um documento concretiza-se na sua versão final, não podendo ser editado. No caso de um requerimento, se lhe forem detetadas irregularidades após a autenticação com assinatura, o mesmo só poderá ser anulado e emitido outro em sua substituição. Por este motivo o documento deverá ser validado antes de ser assinado.

Assim sendo, a assinatura digital consiste numa assinatura eletrónica semelhante à assinatura física em papel, que permite a autenticação da identidade do autor de um documento eletrónico. Atualmente, a funcionalidade de assinar digitalmente já está disponível tanto para os trabalhadores como para os cidadãos. Para o efeito, foram disponibilizados, pelo Município, leitores de cartões que se encontram conectados a todos os computadores dos postos de atendimento.

4.6 Municípios eficientes

Foi publicado pelo Jornal I em 05/01/2012, um artigo onde é apresentado um estudo realizado por Miguel Santos, investigador do Instituto Superior Técnico¹¹ sobre a relação entre os custos financeiros e humanos, o número de trabalhadores e os serviços prestados à população. O autor do estudo diz que *os Municípios podem continuar a apresentar o atual patamar de qualidade na prestação de serviços aos cidadãos com uma redução de 26,3% média, nos recursos financeiros e humanos alocados esses serviços.*

De acordo com a imagem seguinte vemos que das 304 Câmaras Municipais, a de Oliveira de Azeméis encontra-se no 7º lugar de mais eficientes (figura 36).

¹¹ Disponível em

https://fenix.ist.utl.pt/publico/departament/theses.do?jsessionid=862F16267D86545A97CA76530CDFBC45.as3?method=showThesisDetails&selectedDepartmentUnitID=61159&thesisID=289047&contentContextPath_PATH=/departamentos/decivil/lateral/ensino/dissertacoes&_request_checksum_=13e7cb90e762f9dcb785e4d4111e4aa5edcf7182



Fonte: Jornal I, acedido em 01-03-2012

Figura 36 - Ranking de Municípios

Este estudo conclui que apenas 41 Câmaras (13% dos Municípios) são eficientes e, por outro lado, que há 31 Câmaras com eficiência a menos de metade. Mas a ineficiência pode não significar uma má gestão. O estudo aponta para a necessidade de haver um mecanismo a nível do Estado que classifique a eficiência das Câmaras, uma vez que se trata de diferentes realidades – uma sugestão bem acolhida pelos autarcas. Para o dirigente da Associação Nacional de Municípios Portugueses - ANMP, Ribau Esteves, *não há em Portugal mecanismos de regulação de gestão pública para pôr em ordem a má gestão, e os que existem não são utilizados.*

4.7 Presença na Internet das Câmaras Municipais Portuguesas

Neste ponto, vai ser apresentada a evolução da presença na internet do Município de Oliveira de Azeméis, com colocação no respetivo ranking relativo aos anos de 2002, 2003, 2005 e 2007. Para tal, baseamo-nos o estudo realizado por Leonel Duarte dos Santos e Luís Alfredo Martins do Amaral, do Departamento de Sistemas de Informação, da Universidade do Minho, sobre a Qualidade da presença na internet das Câmaras Municipais.

Em 2002, o critério de avaliação baseava-se nos seguintes parâmetros:

- **Nível 1** - Nível da transação, os *web sites* que permitem tratamento, decisão e entrega, incluindo pagamento dos serviços fornecidos pela autarquia.
- **Nível 2** - *Web sites* que dispõem de interação nos dois sentidos entre a Câmara Municipal e o cidadão através do processamento de formulários incluindo autenticação.
- **Nível 3** - *Web sites* que dispõem de interação entre a Câmara Municipal e o cidadão através do *download* de formulários relativos aos serviços.

- **Nível 4** - *Web sites* que publicam informação genérica sobre o Município e a autarquia, direcionada para todos mas sem informação sobre os formulários dos serviços e sem serviços online.
- **Nível 5** - Ausência da Câmara Municipal na Internet (sem *web site*).

Tabela 24 - Ranking 2002

Classificação no <i>Ranking</i>	Classificação no Nível	Câmara Municipal
199	157	Oliveira de Azeméis (Aveiro)

Fonte: Santos e Amaral, 2002

Nestes estudo todas as Câmaras Municipais, 308 no total, foram avaliadas e analisadas em domínios como a presença na Internet, a utilização do correio eletrónico e a caracterização da infraestrutura tecnológica. Uma avaliação que incidiu sobre resultados, motivações e expectativas, do ponto de vista quantitativo, qualitativo e tecnológico. (Amaral et al, 2002).

O Município de Oliveira encontra-se na posição 199, correspondendo ao nível 4 de avaliação (tabela 24).

Em 2003, o *ranking* visou avaliar a maturidade dos *web's sites* das autarquias, relacionado com a utilidade para os cidadãos e para as empresas. O *ranking* geral, resulta da soma dos pontos obtidos em vários níveis de avaliação, relativo aos conteúdos, a disponibilização de formulários, o preenchimento de formulários *on-line* e da possibilidade de consulta *online* de processos, dos respetivos sítios.

Tabela 25 - Ranking 2003

Classificação	Câmaras Municipais	Dimensão	Pontos
121	Oliveira de Azeméis	B (55.867)	17,460

Fonte: Santos e Amaral, 2003

Neste sentido, verifica-se que em 2003 ocorreu uma evolução considerável no *ranking* por parte do Município de Oliveira de Azeméis, passando da posição 199 para a 121, refletindo as alterações ocorridas no sítio do Município (tabela 25).

Tabela 26 - Ranking 2005

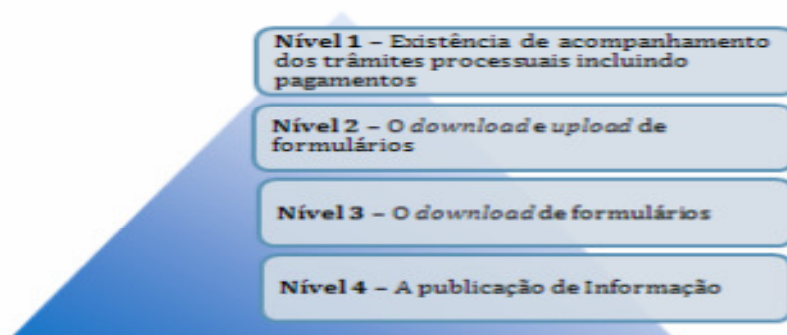
Class. 2005	Câmara Municipal	Distrito	Dimensão	Pontos	Class. 2003
232	Oliveira de Azeméis	Aveiro	B (57228)	34,78	121

Fonte: Santos e Amaral, 2005

Em 2005 (tabela 26) o estudo avaliou todos os Municípios portugueses com presença autónoma na Web. A lista de endereços utilizada (Web e de correio eletrónico) foi a utilizada no estudo anterior atualizada com a informação constante no sítio Web da

ANMP (Associação Nacional de Municípios Portugueses) e, sempre que necessário, através do recurso a outras fontes de informação, nomeadamente, as páginas amarelas na Internet (www.pai.pt) e os motores de busca Google (www.google.pt) e Sapo (www.sapo.pt). (Amaral et al, 2005).

À semelhança dos estudos anteriores, a avaliação tem por base a classificação no modelo *eEurope* (figura 37).



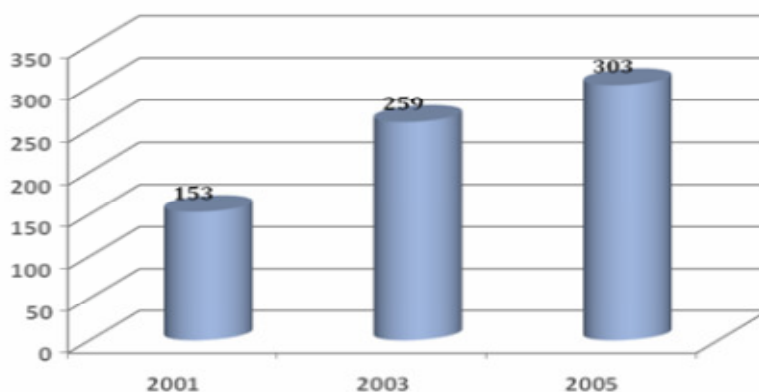
Fonte: Santos e Amaral, 2005

Figura 37 - Modelo *eEurope*

Em 2005 foram avaliadas 303 Câmaras Municipais, afigurando 98,4% dos 308 Municípios portugueses, em que só cinco não têm presença na *web*, sendo:

- Câmara Municipal de Velas;
- Câmara Municipal de Porto Moniz;
- Câmara Municipal de Ourique;
- Câmara Municipal de Soure;
- Câmara Municipal de Sardoal.

No âmbito deste estudo, a figura 38 representa a evolução do número de autarquias com endereço *Web*, de 2001 a 2005.



Fonte: Santos e Amaral, 2005

Figura 38 - Evolução do número de autarquias com endereços *web*

De acordo com os itens que ponderaram a avaliação, o sítio do Município de Oliveira de Azeméis, passou da posição 121 para 232.

Em 2007, o estudo à semelhança do que aconteceu em estudos anteriores, procedeu ao estudo dos tempos de resposta dos serviços das Câmaras Municipais às mensagens de correio eletrónico enviadas, recorrendo a uma avaliação baseada no modelo *eEurope*, já apresentado.

Verifica-se que Oliveira de Azeméis mantém o nível 4, mas com melhoria de posição, da 232 em 2005 para a 210 em 2007 (tabela 27).

Tabela 27 - Ranking 2007

Class. 2007	Câmara Municipal	Distrito	Dimensão	Pontos	Class. 2005
210	Oliveira de Azeméis	Aveiro	B (57228)	50,01	232

Fonte: Santos e Amaral, 2007

Face ao exposto podemos verificar que o Município de Oliveira de Azeméis nos anos em análise mantém-se no nível 4 onde os *Web sites* publicam informação genérica sobre o Município e a autarquia. Atualmente é possível no *site* do Município fazer *download* de requerimento e ser atendido on-line.

4.8 Síntese

No tocante à demografia o Município de Oliveira de Azeméis segue a tendência nacional de envelhecimento e o decréscimo da sua população, tal como o aumento do desemprego.

Do presente capítulo destacamos o nível de satisfação dos clientes de acordo com o verificado pelos inquéritos da Divisão da Qualidade e o bom saneamento financeiro do Município.

De forma satisfatória e resumindo a boa gestão autárquica salientamos a posição 7 da classificação atribuída aos municípios mais eficientes.

5 Capítulo V – Análise e discussão dos resultados dos inquéritos

5.1 Métodos de análise e tratamento de dados

Os dados manuseados neste trabalho foram recolhidos pessoalmente, tendo o inquérito sido distribuído no segundo trimestre de 2011. Os dados entraram por digitação (inquéritos em papel), e foram analisados com recurso ao *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) na versão 17.0 for Windows.

Assim, o tratamento iniciou-se com a análise descritiva para certificar as diferenças nas frequências para algumas variáveis, calculando-se as percentagens.

Vamos efetuar o teste de fiabilidade recorrendo a vários itens, de cada dimensão, e verificar se seguem ou não uma distribuição normal nos dois inquéritos.

Para Moreira (2004) o questionário possui uma boa fiabilidade quando os resultados fornecidos por ele são precisos ou fiáveis, ou seja, quando variam relativamente pouco de uma ocasião ou contexto para outro. Para Moreira (2004) e Hill e Hill (2005), os métodos para analisar a fiabilidade do questionário podem ser do tipo alpha de Cronbach e apresentam a seguinte escala de avaliação: acima de 0,9 é considerado excelente; entre 0,8 e 0,9 é considerado bom; entre 0,7 e 0,8 é considerado razoável; entre 0,6 e 0,7 é considerado fraco; e abaixo de 0,6 é considerado inaceitável.

Neste caso, vamos utilizar o alpha de Cronbach para analisar a fiabilidade do questionário, uma vez que é o método mais utilizado nas revistas científicas da especialidade (John e Benet-Martinez, 2000) in Fernandes (2007). Assim, procedeu-se ao estudo alpha de Cronbach a vários itens do questionário interno e obteve-se um alpha de 0.720 (tabela 29), o que é considerado razoável (Pestana e Gageiro, 2003); (Hill e Hill, 2005).

Tabela 28 – Teste da fiabilidade ao inquérito interno

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,720	8

Deste modo, podemos afirmar que este questionário possui um bom nível de consistência interna para a nossa escala com esta amostra específica (tabela 28).

De seguida apresentamos o teste feito ao inquérito externo, recorrendo a vários a itens de questões, onde se obteve um alpha de 0.717 (tabela 29), o que também é considerado razoável.

Tabela 29 – Teste da fiabilidade ao inquérito externo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,717	5

Efetuando teste à totalidade das questões temos o seguinte teste (tabela 30):

Tabela 30 – Teste da fiabilidade aos dois inquéritos

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,622	47

De acordo com as classificações atribuídas por Hill e Hill, é considerado um inquérito aceitável (tabela 30).

5.2 Apresentação e discussão dos resultados

Neste ponto é nossa intenção apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos, de maneira a conseguir responder à nossa questão relativa ao aumento da eficiência dos serviços.

Iniciamos este trabalho fazendo uma análise descritiva do inquérito interno, e posteriormente ao inquérito externo, para caracterizar genericamente a amostra dos inquiridos. Depois, faremos uma análise fatorial das componentes principais, que constitui uma técnica estatística que permite evidenciar a estrutura das relações entre as variáveis e identificar os traços principais. É um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, ou seja, é simplesmente reduzir o número de variáveis a um conjunto mais fácil de se interpretar (Aaker, *et al.*, 2001).

5.2.1 Inquérito interno

5.2.1.1 Caracterização da amostra

A amostra deste estudo é constituída por 103 indivíduos, que responderam ao inquérito. Como podemos verificar na figura 39, 37,9 % dos inquiridos são homens e 62,1% são mulheres.

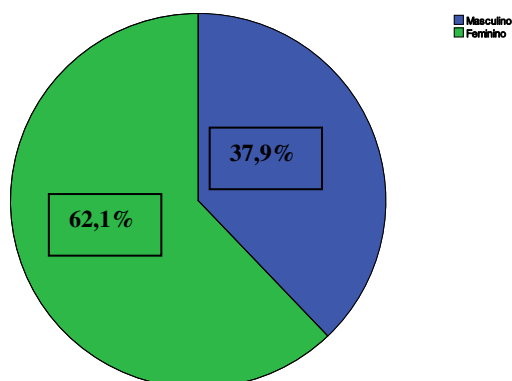


Figura 39 - Amostra por gênero - inquérito interno

Temos em seguida o nível de habilitações literárias dos indivíduos. Assim, verificamos que 46,10% possui o ensino superior, ao passo que 48,5% possui o ensino secundário, e 4,9% possui o ensino básico (tabela 31).

Tabela 31 - Habilitações literárias - inquérito interno

HABILITAÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Ensino básico	5	4,9%
Ensino secundário	50	48,5%
Ensino Superior	48	46,1%
TOTAL	103	100,0

Fonte: Elaboração própria

Já relativamente à sua idade obtivemos os seguintes dados:

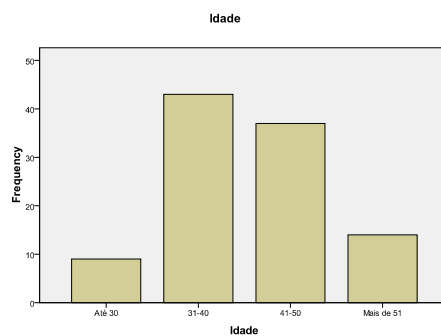


Figura 40 - Idades - inquérito interno

Sendo que 8,7 % dos indivíduos têm menos de trinta anos, 41,7 % têm entre trinta e um anos e os quarenta anos, entre os quarenta e um anos e os cinquenta anos temos 35,9% dos indivíduos, e 13,6% têm mais de cinquenta e um (figura 40).

Por sua vez e a nível de posição de carreira (tabela 32), temos:

Tabela 32 - Carreira - inquérito interno

POSIÇÃO NA CARREIRA	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Assistente Operacional	14	13,6%
Assistente Técnico	49	47,6%
Técnico Superior	33	32,0%
Dirigente	7	6,8%
TOTAL	103	100,0

Fonte: Elaboração própria

5.2.1.2 Satisfação com as áreas de atuação da gestão documental

Com o intuito de avaliar a perceção dos inquiridos relativamente ao uso da gestão documental, o inquérito inclui, tal como foi referido anteriormente, um conjunto de questões conducentes a essa mesma avaliação. A escala utilizada para medir esse valor foi de 1 a 3. Neste sentido, e de forma a proceder a uma análise simples dos resultados, procuramos uma valorização média atribuída nas respostas.

De acordo com os resultados obtidos (tabela 33) e analisando os dados apresentados, temos um resultado sobre a implementação da gestão documental positivo em todas as variáveis, já que a média das respostas obtidas situa-se nos 2,31.

No campo da adaptação a esta nova tecnologia, nenhum dos inquiridos deu nota 1 (mau), pelo que o valor mínimo inicia-se em 2 (suficiente).

Tabela 33 - Média secção II - inquérito interno

VARÁVEIS	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Eficiência	1	3	2,16	,556
Adaptação	2	3	2,62	,487
Comparando com o sistema tradicional	1	3	2,43	,604
Apoio informático	1	3	2,18	,606
Disponibilidade da GD	1	3	2,16	,590

Fonte: Elaboração própria

5.2.1.3 Avaliação global (grau impacto) - relação Administração Pública vs Cidadão

Inquirimos os indivíduos sobre a relação da Administração Pública com os cidadãos, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a nada satisfeito e 5 a totalmente satisfeito, obtivemos a seguinte informação:

Tabela 34 - Média secção III 1ª parte - inquérito interno

VARÁVEIS	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Qualidade Trabalhadores	2	5	3,41	,617
Qualidade Serviços	1	5	3,25	,789
Antecipação Necessidades	1	5	3,41	,773

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, e de acordo com a tabela 34, temos uma média de 3,41% dos inquiridos que se consideram satisfeitos com a qualidade do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores, onde o valor mínimo atribuído nessa mesma classificação foi de 2 valores. A classificação relativa à antecipação das necessidades está no mesmo patamar.

Já por sua vez, e relativamente ao serviço prestado, obtivemos um resultado ligeiramente inferior (3,25%), comparando com as outras questões, mas com uma classificação positiva.

5.2.1.4 Avaliação global (grau impacto) - antes e depois da gestão documental

Neste campo do questionário, procuramos saber o que mudou no modo de trabalhar, e se a gestão documental simplificou este mesmo método, resultando numa clara eficiência dos serviços, obtendo os seguintes resultados:

Tabela 35 - Média secção III 2ª parte - inquérito interno

VARÁVEIS	SIM	NÃO
Redução de erros	56,3%	43,7%
Comunicação vertical mais eficaz	66%	34%
Eficácia	72,8%	27,2%
Menos recursos	62,1%	37,9%
Outras tecnologias	96,1%	3,9%
Produtividade	72,8%	27,2%
Formação continua	48,5%	51,5%
Rastreabilidade com assinatura digital	73,8%	26,2%
Transparência com assinatura digital	78,6%	21,4%
Antecipação necessidades	44,7%	55,3%
GD como ferramenta universal Município	81,6%	18,4%

Fonte: Elaboração própria

Analisando os dados apresentados na tabela 35, temos a disponibilidade dos trabalhadores para a utilização de novas tecnologias que possam surgir neste âmbito, com a maior classificação positiva.

Já por sua vez os mesmos inquiridos dão nota negativa à ferramenta de trabalho quando questionados se a mesma ajuda a antecipar as necessidades dos cidadãos.

5.2.2 Inquérito externo

5.2.2.1 Caracterização da amostra

A amostra deste estudo é constituída por 80 indivíduos, do total dos inquiridos 53,8% são homens e 46,2% são mulheres (figura 41).

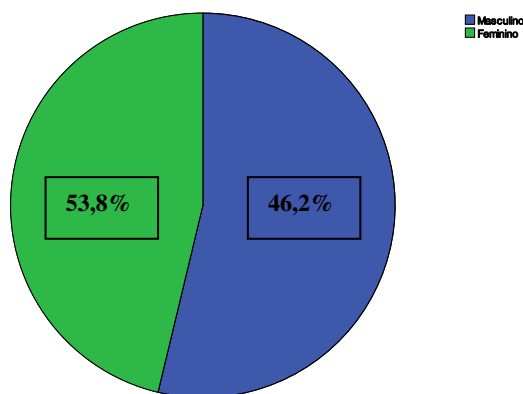


Figura 41 - Amostra por género - inquérito externo

Relativamente ao nível de habilitações literárias dos inquiridos, verificamos que 5,0% possui o ensino básico, 57,5% possui o ensino secundário e 37,5% possui o ensino superior (tabela 36).

Tabela 36 - Habilitações literárias - inquérito externo

HABILITAÇÕES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Ensino básico	4	5,0
Ensino secundário	46	57,5
Ensino Superior	30	37,5
TOTAL	80	100,0

Fonte: Elaboração própria

Por sua vez obtivemos os seguintes dados relativos à idade (figura 42):

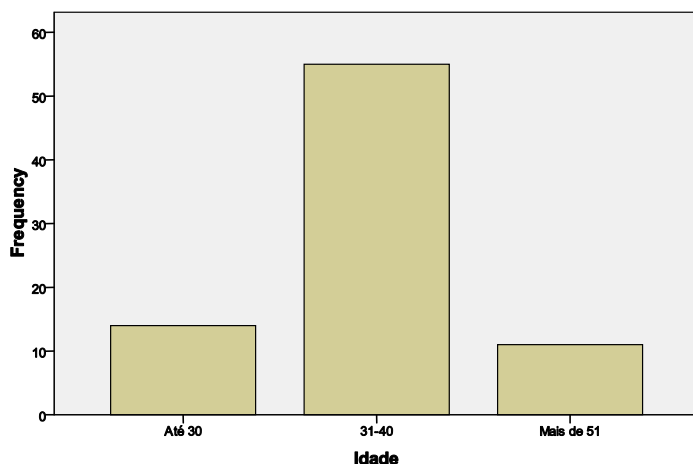


Figura 42 - Idades - inquérito externo

Temos que 17,5% dos indivíduos com menos de trinta anos, 68,8% indivíduos, com uma idade compreendida entre trinta e um anos e quarenta anos, e 13,8% com mais de cinquenta e um anos. Destacamos o fato de não existir qualquer inquirido com a idade compreendida ente os 41 e 50 anos.

A nível de local de residência, temos o seguinte resultados, com 68 indivíduos a residirem neste Município e 12 noutros (tabela 37).

Tabela 37 - Residência - inquérito externo

RESIDÊNCIA	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Neste Município	68	85,0%
Outro Município	12	15,0%
TOTAL	80	100,0

Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, e a nível número de vezes que recorrem aos serviços de atendimento por mês, temos (tabela 38):

Tabela 38 - Atendimentos - inquérito externo

Nº POR MÊS	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Até 5 atendimentos	41	51,3%
De 6 a 10 atendimentos	21	26,3%
Mais de 10 atendimentos	18	22,5%
TOTAL	80	100,0

Fonte: Elaboração própria

Neste caso concreto, a maioria dos inquiridos que se deslocam a atendimento com pouca frequência (até 5 atendimentos), com 51,3%. Já os cidadãos inquiridos com atendimentos compreendidos entre 6 a 10 atendimento e mais de 10 atendimento, estão em patamares semelhantes, conforme os dados apresentados.

5.2.2.2 Satisfação com as áreas de atuação da gestão documental

Neste ponto e como no inquérito interno, procurou-se saber qual o nível de satisfação desde que passou a ser usada a gestão documental, para tal foram elaboradas uma series de questões relevantes para essa mesma avaliação.

A escala utilizada para medir esse valor foi de 1 a 3, sendo que 0, corresponde a não sabe, não têm conhecimento. De acordo com os resultados obtidos e analisando os dados apresentados, temos um resultado positivo sobre a implementação da gestão documental, já que a média das respostas obtidas situa-se nos 2,18 valores (tabela 39).

Tabela 39 - Média secção II - inquérito externo

VARÁVEIS	Mínimo	Máximo	Média (Mínimo e Máximo)	Desvio Padrão
Confiança na GD	0	3	2,51	,779
Comparando com o sistema tradicional	0	3	2,34	,826
Acessibilidade à informação	0	3	2,55	,673
Funcionalidade on-line	0	3	1,38	1,129
Disponibilidade da GD	0	3	2,11	1,067

Fonte: Elaboração própria

Analisando os dados (tabela 39), temos como fator mais relevante a questão da acessibilidade à informação, já que em qualquer posto de atendimento e a qualquer momento o cidadão pode verificar o ponto de situação do seu processo. Em contrapartida, e com classificação mais baixa, encontramos a possibilidade de entrega de pedido *on-line*.

Também foi importante perguntarmos sobre a utilização ou não dos vários meios de comunicação que o Município disponibiliza e a satisfação desses mesmos por parte daqueles que os utilizam (tabela 40).

Tabela 40 - Multicanais atendimento - inquérito externo

CANAIS DE ATENDIMENTO	Sim	Não	Mínimo	Máximo	Média (Mínimo e Máximo)	Desvio Padrão
Atendimento <i>on-line</i>	25,0%	75,0%				
Nível Satisfação			1	3	2,10	1,210
Manhas de Sábado	51,3%	48,8%				
Nível Satisfação			1	3	2,46	,750
GAM sobre rodas	22,5%	77,5%				
Nível Satisfação			1	3	2,5	,618

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que existe um número muito elevado de indivíduos que desconhecem quais os meios para atendimento que o Município tem disponibilizado, já que 75,0% desconhecem que existem um atendimento *on-line*, e 77,5% de um GAM sobre rodas, que se desloca às freguesias para um atendimento de proximidade.

Por sua vez, a divulgação do atendimento prestado pelo Gabinete de Atendimento ao Munícipe ao Sábado de manhã já produziu efeito, uma vez que faz parte dos canais de atendimento que os cidadãos mais conhecem, dos três apresentados.

5.2.2.3 Avaliação global (grau impacto) - relação Administração Pública vs Cidadão

Como já referenciado esta parte do questionário é idêntica ao inquérito interno, e obtivemos a seguinte informação (tabela 41):

Tabela 41 - Média secção III 1ª parte - inquérito externo

VARÁVEIS	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Qualidade Trabalhadores	3	5	4,33	,689
Qualidade Serviços	1	5	4,19	,873
Antecipação Necessidades	1	5	3,89	1,607

Fonte: Elaboração própria

Analisando os dados obtidos, verificamos que os inquiridos consideram a qualidade dos trabalhadores positiva, com uma média de 4,33, isto é muito satisfatório. A classificação

atribuída à qualidade do serviço prestado vai no mesmo sentido (4,19), já por sua vez a antecipação de necessidades obtêm um resultado inferior comparando com as outras questões, tendo este uma média de 3,89, mas mantendo-se num patamar satisfatório.

5.2.2.4 Avaliação global (grau impacto) - antes e depois da gestão documental

A questões que foram apresentadas neste campos vão no sentido de verificar ou não a eficiência dos serviços através do uso da gestão documental, obtendo os resultados apresentados na tabela 42.

Tabela 42 - Média secção III 2ª parte - inquérito externo

VARIÁVEIS	SIM	NÃO
Impacto positivo da GD	88,8%	11,3%
Comunicação mais eficaz	85,0%	15,0%
Eficiência	80,0%	20,0%
Celeridade das solicitações	85,0%	15,0%
Clareza na informação	91,3%	8,8%
Assinatura digital – sinal de transparência	86,3%	13,8%
Eficácia	58,8%	41,3%
Redução tempo de espera para atendimento	88,8%	11,3%
Redução tempo de espera em resposta às solicitações	70,0%	30,0%

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta as percentagens obtidas, ressaltamos o facto de que com o uso da gestão documental as informações prestadas pelos trabalhadores são mais claras e precisas, contribuindo assim para que não haja tantas dúvidas por parte dos cidadãos, uma vez que os requerimentos têm uma *check-list*, com a documentação obrigatória, o que se traduz numa maior clareza de informação e redução de erros na comunicação (tabela 42).

Em sentido oposto, a questão da eficácia dos serviços na antecipação das necessidades dos cidadãos obteve a média negativa mais alta, já que consideram que os serviços deveriam ter mais mecanismos para fazer face às necessidades dos cidadãos, na procura da satisfação das necessidades coletivas.

Salientamos também o facto das classificações bastantes positivas e relevantes relativamente à redução no tempo de espera para atendimento e na redução do tempo de resposta das solicitações que demonstram uma clara eficiência no uso da gestão documental.

5.3 Diferenças de médias – inquérito interno

Pretendemos testar as diferenças de médias das áreas de atuação, o grau de satisfação pela utilização da gestão documental, a relação entre a Administração Pública e os cidadãos e o impacto que teve a gestão documental por parte dos utilizadores nas suas tarefas, resultantes do inquérito interno (tabela 43).

Tabela 43 - Médias do inquérito interno

VARIÁVEIS	GÉNERO		HABILITAÇÕES LITERÁRIAS			ESCALÃO				CARREIRA			
	Masculino	Feminino	Ensino Básico	Ensino secundário	Ensino Superior	< 30	31-40	41-50	> 51	Assistente Operacional	Assistente Técnico	Técnico Superior	Dirigente
Eficiência	2,03	2,23	2,20	2,08	2,23	2,00	2,21	2,11	2,21	1,93	2,16	2,27	2,00
Adaptação	2,51	2,69	2,20	2,62	2,67	2,56	2,63	2,68	2,50	2,21	2,65	2,73	2,71
Comparação Sistema Anterior	2,15	2,59	2,40	2,38	2,48	2,33	2,49	2,46	2,21	2,00	2,49	2,55	2,29
Apoio Informático	2,23	2,16	2,20	2,22	2,15	2,00	2,14	2,24	2,29	2,21	2,18	2,24	1,86
Disponibilidade da GD	2,23	2,11	2,20	2,08	2,23	2,00	2,14	2,22	2,14	1,93	2,14	2,27	2,14
Qualidade Trabalhadores	3,54	3,33	3,20	3,38	3,46	3,22	3,44	3,38	3,50	3,34	3,39	3,45	3,29
Qualidade Serviços	3,26	3,25	2,60	3,26	3,31	3,11	3,35	3,22	3,14	3,14	3,22	3,30	3,43
Antecipação Necessidades	3,33	3,45	2,80	3,34	3,54	3,56	3,33	3,43	3,50	3,14	3,41	3,45	3,71
Redução de Erros	1,51	1,39	1,80	1,42	1,42	1,33	1,40	1,51	1,43	1,43	1,45	1,36	1,71
Comunicação Vertical mais eficaz	1,41	1,30	1,60	1,30	1,35	1,22	1,33	1,35	1,43	1,50	1,31	1,27	1,57
Eficácia	1,31	1,25	1,20	1,28	1,27	1,00	1,33	1,27	1,29	1,29	1,24	1,27	1,43
Menos Recursos	1,38	1,38	1,60	1,32	1,42	1,56	1,35	1,32	1,50	1,36	1,39	1,33	1,57
Outras Tecnologias	1,08	1,02	1,00	1,08	1,00	1,00	1,05	1,03	1,07	1,14	1,04	1,00	1,00
Produtividade	1,28	1,27	1,40	1,26	1,27	1,11	1,30	1,27	1,29	1,36	1,24	1,30	1,14
Formação Contínua	1,46	1,55	1,00	1,52	1,56	1,56	1,44	1,59	1,50	1,29	1,53	1,58	1,57
Rastreabilidade com Assinatura Digital	1,26	1,27	1,40	1,20	1,31	1,11	1,28	1,30	1,21	1,36	1,16	1,33	1,43
Transparência com Assinatura Digital	1,23	1,20	1,40	1,18	1,23	1,11	1,21	1,22	1,29	1,21	1,20	1,27	1,00
Antecipação Necessidades	1,51	1,58	1,60	1,46	1,65	1,67	1,58	1,51	1,50	1,43	1,49	1,70	1,57
GD como ferramenta universal	1,18	1,19	1,20	1,22	1,15	1,11	1,19	1,19	1,21	1,14	1,22	1,15	1,14

Fonte: Elaboração própria

Através dos dados obtidos (tabela 43), verifica-se que existe pouca diversidade a este nível. O sexo masculino é mais crítico, quanto ao grau de satisfação pelo uso da gestão documental, pela sua eficiência, grau de adaptação ao modelo de trabalho e em comparação com o sistema anterior, em relação ao género feminino. Por sua vez este

mesmo género masculino dá a classificação mais elevada na qualidade do trabalho desenvolvido, (na relação Administração Pública e os cidadãos). Obtivemos resultados similares nas questões da qualidade do serviço prestado e na antecipação de necessidades, sendo ambas positivas.

Já no que se refere ao impacto que a gestão documental teve nas tarefas dos seus utilizadores, os resultados obtidos por ambos os géneros é muito aproximado, destacando que o género masculino evidencia a redução de erros pelo uso da gestão documental, ao passo que aquando da questão da necessidade de formação e ou reciclagem foi mais evidenciada por parte do género feminino.

Em relação ao impacto que teve a gestão documental, por parte dos utilizadores nas suas tarefas, verificamos que os indivíduos com as habilitações literárias – ensino secundários e ensino superior, avaliam de forma mais exigente o gasto existente com recursos, a comunicação vertical, comparativamente com os indivíduos detentores do ensino básico, mas com resultados positivos. No âmbito da relação Administração Pública e os cidadãos, os detentores de ensino superior dão classificação bastante elevada ao modo de agir tanto dos trabalhadores como do serviço e na antecipação das necessidades dos cidadãos por parte da Administração Pública. No que se refere ao nível de satisfação pelo uso da gestão documental, temos valores aproximados, destacando uma adaptação mais satisfatória ao novo modelo de trabalho por parte dos detentores de ensino superior, certamente devido a outro tipo de aptidões e conhecimentos.

Relativamente aos escalões etários, realçamos o facto que os indivíduos com a taxa etária compreendia entre os 41 e 50 anos têm a média mais elevada na necessidade de formação nesta mesma área. Nas outras questões as médias das respostas têm um valor aproximado.

Tendo em conta ao grau satisfação pelo uso da gestão documental, são os técnicos superiores que em relação à eficácia da ferramenta, à adaptação ao método de trabalho e a disponibilidade das funcionalidades da gestão documental, surgem as médias mais elevadas.

Já na série de questões sobre a relação Administração Pública e os cidadãos é no grupo de dirigentes que as médias são as mais elevadas, nas questões relacionadas com a qualidade do serviço prestados, na questão da passagem para a utilização da gestão documental e na preocupação perante as necessidades dos cidadãos. Em relação ao impacto da gestão documental na execução das tarefas de forma mais célere, sem afetar a qualidade das mesmas, à redução de erros de procedimentos e à rastreabilidade dos processos desde que passou a ser usada a assinatura digital, também temos classificações elevadas.

Por sua vez, o grupo dos assistentes operacionais destacam-se quando questionados relativamente à possibilidade de utilização de novas tecnologias neste mesmo âmbito.

Os assistentes técnicos realçam a disponibilização desta ferramenta a todos os trabalhadores do Município e freguesia.

5.3.1 Frequências - uso gestão documental

A seguir vão constar as frequências registadas nas diversas áreas de atuação através do uso da gestão documental (tabela 44).

Tabela 44 - Frequências - uso da gestão documental inquérito interno

ÁREAS DE ATUAÇÃO		Mau	Suficiente	Bom
Eficiência	Frequência	9	69	25
	%	8,8%	67,0%	24,3%
Adaptação	Frequência	0	39	64
	%	0%	37,9%	62,1%
Comparação com o sistema anterior	Frequência	6	47	50
	%	5,8%	45,6%	88,5%
Apoio Informático	Frequência	11	62	30
	%	10,7%	60,2%	29,1%
Disponibilidade da GD	Frequência	11	65	27
	%	10,7%	63,1%	26,2%

Fonte: Elaboração própria

Regista-se que, numa escala de 1 a 3 valores, a maioria dos inquiridos avalia as áreas de atuação como suficiente ou bom, o que demonstra que se estes encontram satisfeitos. Inclusive a nível de adaptação não existiu qualquer classificação de mau.

Comparando a gestão documental com o sistema anterior 88,5% dos inquiridos classifica esta situação de bom.

Relativamente à questão da necessidade de apoio informático, para a realização das tarefas na gestão documental, salientamos que apesar de tem classificação positiva 60,2%, foi a pior classificada de todas as apresentadas na tabela 44, pelo que se pode considerar que as ações realizadas pelo departamento de informática e de formação, têm sido suficientes para que os utilizadores tenham conhecimento para a realização das tarefas.

5.3.2 Frequências – Administração Pública vs Cidadãos

Nas frequências relativas aos atributos da relação Administração Pública vs Cidadãos consta-se que a antecipação das necessidades dos cidadãos é o ponto mais crítico da avaliação apresentada (com 44,7% de satisfação), pode indiciar a necessidade de agir e implementar medidas de atuação nessa área.

De acordo com os dados obtidos (tabela 45), a grande parte dos inquiridos dá nota positiva à avaliação apresentada, mas o nível de satisfação poderá ser melhorado, através de uma intervenção nas áreas descritas.

Tabela 45 - Frequências -Administração Pública vs Cidadãos - inquérito interno

ATRIBUTOS	%	Nada Satisfeito	Pouco Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Qualidade Trabalhadores	Frequência	0	2	62	34	5
	%	0%	1,9%	60,2%	33,0%	4,9%
Qualidade Serviços	Frequência	4	8	51	38	2
	%	3,9%	7,8%	49,5%	36,9%	1,9%
Antecipação Necessidades	Frequência	1	9	46	41	6
	%	1,0%	8,0%	44,7%	39,8%	5,8%

Fonte: Elaboração própria

5.3.3 Frequências – impacto da gestão documental

A seguir, apresentamos as frequências que concernem à eficiência dos serviços pelo uso da GD. Como podemos verificar não há uniformidade quanto a todos os aspetos (tabela 46).

Tabela 46 - Frequências – impacto da gestão documental - inquérito interno

VARIÁVEIS		Sim	Não
Redução de Erros	Frequência	58	45
	%	56,3%	43,7%
Comunicação Vertical mais eficaz	Frequência	68	35
	%	67,0%	34,0%
Eficácia	Frequência	75	28
	%	72,8%	27,2%
Menos Recursos	Frequência	64	39
	%	62,1%	37,9%
Outras Tecnologias	Frequência	99	4
	%	96,1%	3,9%
Produtividade	Frequência	75	28
	%	72,8%	27,2%
Formação Continua	Frequência	50	53
	%	48,5%	51,5%
Rastreabilidade com Assinatura Digital	Frequência	76	27
	%	73,8%	26,2%
Transparência com Assinatura Digital	Frequência	81	28
	%	78,6%	21,4%

Antecipação Necessidades	Frequência	46	57
	%	44,7%	55,3%
GD como ferramenta universal ao Município	Frequência	84	19
	%	81,6%	18,4%

Fonte: Elaboração própria

Analisando os resultados (tabela 46), verifica-se que os trabalhadores quando questionados sobre a possibilidade utilização de outras tecnologias nessas áreas 96,1%, encontra-se disponível para as utilizar. Ao contrário de 55,3% dos inquiridos considera necessárias mais medidas para que a ferramenta tenha mecanismo de trabalho no sentido de ir ao encontro das necessidades dos cidadãos.

Neste âmbito vamos realçar o facto de que existe grande confiança na digitalização dos documentos e a sua proteção através da assinatura digital (73,8% e 78,6%), além de o serviço se ter tornado mais eficaz (72,8%).

Os inquiridos também consideram que os conhecimentos informáticos que possuem para o tratamos da informação e utilização da ferramenta gestão documental são suficientes, uma vez que 51,5% não necessita de formação.

5.4 Diferenças de médias – inquérito externo

Seguidamente, vamos testar as diferenças de médias das áreas de atuação, o grau de satisfação pela utilização da gestão documental, a relação entre a Administração Pública e os cidadãos e o impacto que teve a gestão documental por parte dos cidadãos aferidos através do inquérito externo (tabela 47).

Tabela 47 - Médias do inquérito externo

VARIÁVEIS	GÉNERO		HABILITAÇÕES LITERÁRIAS			ESCALÃO			RESIDÊNCIA		ATENDIMENTOS		
	Masculino	Feminino	Ensino Básico	Ensino secundário	Ensino Superior	<30	31-40	> 51	Neste Concelho	Outro Concelho	Até 5	De 6 a 10	Mais 10
Confiança na GD	2,60	2,41	1,00	2,54	2,67	2,36	2,53	2,64	2,51	2,50	2,34	2,48	2,94
Comparando com sistema tradicional	2,49	2,16	1,75	2,39	2,33	2,07	2,36	2,55	2,37	2,17	2,15	2,52	2,56
Acessibilidade à informação	2,65	2,43	2,25	2,52	2,63	2,21	2,64	2,55	2,56	2,50	2,34	2,76	2,78
Funcionalidade online	1,09	1,70	,50	1,43	1,40	1,50	1,49	,64	1,32	1,67	1,59	1,10	1,22
Disponibilidade da GD	2,09	2,14	1,75	2,11	2,17	2,00	2,22	1,73	2,06	2,42	1,88	2,52	2,17
Qualidade trabalhadores	4,49	4,14	3,50	4,46	4,23	4,29	4,27	4,64	4,37	4,08	4,02	4,52	4,78
Qualidade serviços	4,28	4,08	3,00	4,37	4,07	4,07	4,24	4,09	4,22	4,00	3,95	4,19	4,72
Antecipação necessidades	3,93	3,84	2,75	4,09	3,73	3,93	3,87	3,91	3,93	3,67	3,63	4,14	4,17
Impacto positivo da GD	1,14	1,08	1,25	1,09	1,13	1,14	1,09	1,18	1,10	1,17	1,17	1,05	1,06
Comunicação mais eficaz	1,16	1,14	1,25	1,13	1,17	1,00	1,18	1,18	1,12	1,33	1,15	1,19	1,11
Eficiência	1,19	1,22	1,50	1,15	1,23	1,07	1,22	1,27	1,18	1,33	1,22	1,24	1,11
Celeridade nas solicitações	1,14	1,16	1,75	1,09	1,17	1,14	1,15	1,18	1,13	1,25	1,17	1,14	1,11
Clareza na informação	1,07	1,11	1,25	1,04	1,13	1,00	1,11	1,09	1,06	1,25	1,12	1,05	1,06
Assinatura digital – sinal de transparência	1,14	1,14	1,50	1,07	1,20	1,14	1,13	1,18	1,10	1,33	1,15	1,19	1,06
Eficácia	1,51	1,30	1,75	1,46	1,30	1,14	1,51	1,27	1,41	1,42	1,34	1,62	1,33
Redução tempo de espera para atendimento	1,14	1,08	1,50	1,07	1,13	1,00	1,13	1,18	1,12	1,08	1,12	1,10	1,11
Redução tempo de espera nas respostas	1,40	1,19	1,50	1,30	1,27	1,21	1,33	1,27	1,29	1,33	1,22	1,62	1,11

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao grau de satisfação pelo uso da gestão documental, é nos indivíduos com mais de 10 atendimentos que verificamos as médias mais elevadas nas classificações atribuídas.

Neste sentido, temos as médias mais elevadas a nível de confiança na digitalização dos documentos por partes dos serviços, um melhor cumprimento dos prazos comparando com

a utilização do sistema anterior e no acesso à informação relativa ao ponto de situação do seu processo, em qualquer posto de atendimento, a qualquer momento.

A nível da funcionalidade de entrega de pedidos *on-line* é o género feminino e os residentes noutro concelho onde verificamos a média mais elevada.

Nesta mesma área (satisfação pelo uso da gestão documental), são os indivíduos que se encontram com uma média de atendimento entre 6 a 10 que têm a média mais elevada, na disponibilidade da gestão documental, na entrega de alguns documentos “na hora”, seguido daqueles que residem noutro concelho.

Verificamos assim que estes cidadãos procuram uma solução rápida e eficaz por parte dos serviços, valorizando assim a entrega de documentos “na hora”.

Relativamente à relação Administração Pública e os cidadãos é novamente no grupo de indivíduos com mais de atendimento que temos a média mais elevadas, tanto na qualidade do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores como na qualidade do serviço prestado e na preocupação do Município perante as necessidades dos cidadãos, seguida pelo grupo de indivíduos com mais de 51 anos e o grupo com o ensino secundário. Neste ponto, verificamos que os cidadãos fidelizados aos serviços, são aqueles que melhor o classificam, pela satisfação perante o mesmo.

Já no grau de impacto da gestão documental nos atendimentos prestados, e na vida dos cidadãos, verificamos que o grupo de indivíduos com habilitações literárias de ensino básico, atribuíram classificações positivas, verificados pelas médias mais elevadas, nomeadamente, na resolução das solicitações à primeira vez, numa maior celeridade na prestação dos serviços e na clareza nas informações prestadas por partes dos trabalhadores, com valores bastantes aproximados do grupo do ensino superior.

São também os do ensino básico que consideram que o tempo de espera para atendimento, reduziu significativamente, seguidos do género masculino.

A passagem da comunicação com os cidadãos, dos tradicionais ofícios para os sms e *email*, é mais valorizados pelo indivíduos que residem noutro concelho, com classificação positiva e aproximada com os outros grupos.

No que diz respeito à redução dos tempos de espera de resposta aos pedidos efetuados também teve classificação positiva por parte de todos os grupos inquiridos, do qual se destaca o grupo de indivíduos com uma média de atendimentos entre os 6 e 10 atendimentos.

5.4.1 Frequências - uso gestão documental

A seguir vão constar as frequências registadas nas diversas áreas de atuação da através do uso da gestão documental (tabela 48).

Tabela 48 - Frequência - uso da gestão documental - inquérito externo

ÁREAS DE ATUAÇÃO		Mau	Suficiente	Bom
Confiança na GD	Frequência	5	20	52
	%	6,3%	25,0%	65,0%
Comparando com sistema tradicional	Frequência	9	26	42
	%	11,3%	32,5%	52,5%
Acessibilidade à informação	Frequência	2	26	50
	%	2,5%	32,5%	62,5%
Funcionalidade <i>on-line</i>	Frequência	13	26	15
	%	16,3%	32,5%	18,8%
Disponibilidade da GD	Frequência	5	25	38
	%	6,3%	31,3%	47,5%

Fonte: Elaboração própria

Regista-se que, numa escala de 1 a 3 valores, a maioria dos inquiridos avalia as áreas de atuação como bom, o que demonstra que se encontram satisfeitos com o uso da gestão documental no tratamento das suas solicitações, tendo clara confiança no serviço prestado através dessa ferramenta de trabalho com 65,0%.

A classificação mais baixa, ainda que como suficiente, está relacionada com a possibilidade de entrega de pedidos *on-line*. Poderá ser devido a ser uma modalidade bastante recente, como à dificuldade de utilização por parte do cidadão das novas tecnologias.

5.4.2 Frequências – canais de atendimento

Seguidamente, apresentamos as frequências registadas nas diversas áreas de atuação relacionada com os canais de atendimentos, disponibilizados por parte do Município.

Questionamos os inquiridos se já utilizaram separadamente os vários canais de atendimento, obtendo o seguinte resultado (tabela 49):

Tabela 49 - Frequências - multicanais atendimento I - inquérito externo

CANAIS ATENDIMENTO	Utilizam os serviços	Não utilizam os serviços
On-line	20,1%	75,0%
Sábados	50,1%	48,8%
Rodas	22,6%	77,5%

Fonte: Elaboração própria

Salientamos o facto que grande maior dos inquiridos nunca utilizou os serviços *on-line* e GAM sobre rodas, pelo que deverá ser um esforço adicional na divulgação dos serviços ressaltando as mais-valias que esse tipo de atendimento tem em relação ao tradicional.

Relativamente ao atendimento Sábado, a maioria dos inquiridos, já utilizou esse serviço, demonstrando que foi uma aposta ganha por parte do Município.

Seguidamente são apresentados as frequências e percentagens do nível de satisfação dos inquiridos, que responderam como utilizadores desses canais de atendimento (tabela 50).

Tabela 50 - Frequências - multicanais atendimento II - inquérito externo

CANAIS ATENDIMENTO		Mau	Suficiente	Bom
On-line	Frequência	1	4	11
	%	1,3%	5,0%	13,8%
Sábados	Frequência	3	13	24
	%	3,8%	16,3%	30,0%
Rodas	Frequência	1,	7	10
	%	1,3%	8,8%	12,5%

Fonte: Elaboração própria

Os inquiridos, utilizadores destes tipos de atendimento, dão nota máxima, relativamente à sua satisfação pelo serviço prestado quando a ele recorrem.

5.4.3 Frequências – Administração Pública vs Cidadãos

Nas frequências relativas aos atributos da relação Administração Pública vs Cidadãos consta-se que os inquiridos dão-se totalmente satisfeitos nas variáveis apresentadas, no entanto o ponto mais críticos, refere-se à necessidade de implementar medidas na antecipação das necessidades dos cidadãos. Relativamente à qualidade do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores, nenhum dos inquiridos deu classificação em como se encontrava nada satisfeito ou pouco satisfeito (tabela 51).

Tabela 51 - Frequências -Administração Pública vs Cidadãos -inquérito externo

ATRIBUTOS	%	Nada Satisfeito	Pouco Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Qualidade Trabalhadores	Frequência	0	0	10	34	36
	%	0	0	12,5	42,5	45,0
Qualidade Serviços	Frequência	1	2	13	31	34
	%	1,3	2,5	13,5	38,8	42,5
Antecipação Necessidades	Frequência	2	7	17	26	28
	%	2,5	8,8	21,3	32,5	35,0

Fonte: Elaboração própria

5.4.4 Frequências – impacto da gestão documental

Neste ponto, são apresentadas as frequências que concernem à eficiência dos serviços pelo uso da gestão documental. Como podemos verificar não há uniformidade quanto a todos os aspetos.

No entanto, podemos constatar que a área foi atribuída nota máxima refere-se as informações prestadas por parte dos trabalhadores, já que com a ajuda da gestão documental as informações passaram a ser mais precisas e claras, com uma classificação de 91,3%.

A nota mínima atribuída refere-se à eficácia de antecipação de necessidades do Município face às várias alterações (legislativas e/ou procedimentos), que constantemente estão a ocorrer à velocidade da alteração tecnologia, e os cidadãos esperam que estas mudanças nas ferramentas de trabalho possam vir a aligeirar o sistema e a simplificar os procedimentos (tabela 52).

Tabela 52 - Frequências impacto gestão documental - inquérito externo

ATRIBUTOS		Sim	Não
Impacto positivo da GD	Frequência	71	9
	%	88,8	11,3
Comunicação mais eficaz	Frequência	68	12
	%	85,0	15,0
Eficiência	Frequência	64	16
	%	80,0	20,0
Celeridade nas solicitações	Frequência	68	12
	%	85,0	15,0
Clareza na informação	Frequência	73	7
	%	91,3	8,8
Assinatura digital – sinal de transparência	Frequência	69	11
	%	86,3	13,8
Eficácia	Frequência	47	33
	%	58,8	41,3
Redução tempo de espera para atendimento	Frequência	71	9
	%	88,8	11,3
Redução tempo de espera em resposta às solicitações	Frequência	56	24
	%	70,0	30,0

Fonte: Elaboração própria

6 Capítulo VI – Conclusões da investigação

6.1 Conclusões finais da investigação

A discussão ao longo deste trabalho centrou-se na verificação do incremento ou não da eficiência e eficácia no Município de Oliveira de Azeméis, desde que foi implementada a gestão documental por *workflow*, assentando a sua investigação num estudo de caso, de um serviço público da administração local.

Na investigação, procuramos aferir vários parâmetros, desde a satisfação dos cidadãos e dos trabalhadores após implementação desta nova ferramenta, passando pela qualidade do serviço prestado, (através da comparação de questões chave no inquérito sobre ambos pontos de vista perante a mesma realidade), e da eficiência e eficácia dos serviços, pela confiança e fiabilidade da mesma.

Neste sentido surgiram as hipóteses de investigação, sendo:

- Hipótese 1 – A satisfação dos trabalhadores e cidadãos na prestação de serviços depende da utilização da gestão documental;
- Hipótese 2 – A visão dos trabalhadores relativamente à qualidade do serviço prestado corresponde à perceção que os cidadãos têm sobre esse mesmo serviço;
- Hipótese 3 – A gestão documental por workflow origina o fornecimento de serviço mais eficaz.

Tanto pelos questionários como pela basta informação recolhida foi possível identificar os parâmetros que mais se evidenciaram, e de acordo com a **primeira hipótese** formulada, os parâmetros mais relevantes foram:

- De acordo com a opinião dos trabalhadores, a sua adaptação ao novo método de trabalho teve a média mais elevada face às outras questões colocadas, com uma atribuição de satisfação de nível Bom. Este resultado foi ao encontro do questionado pela necessidade de formações, onde 51,5% afirmaram que não sentem necessidade de mais formação para utilizar a gestão documental. A média das questões colocadas aos trabalhadores, no âmbito da satisfação foi de 2,31%, considerando a utilização da ferramenta de trabalho satisfatória, numa escala de 1 a 3;
- Por sua vez, e a nível dos cidadãos, recorrendo aos resultados dos inquéritos, o parâmetro da acessibilidade à informação pelo uso da gestão documental foi o que obteve melhor classificação, com 2,55 de média, numa escala de 1 a 3, cruzando este parâmetro com o impacto que o uso da ferramenta teve nos atendimentos prestados, obteve-se uma resposta positiva de 88,8% dos inquiridos, confirmando a satisfação dos mesmos face ao uso desta ferramenta de trabalho. Ainda na opinião dos cidadãos e em sentido oposto, o parâmetro do atendimento *on-line*, obteve uma resposta de 75% de cidadãos, que nunca utilizaram esse serviço, e que o parâmetro relativo à entrega de documento *on-line* teve uma classificação de Mau, com 1,38

de média. Estes dados, vão no sentido dos dados obtidos junto da aplicação que gere o atendimento *on-line*, descrita anteriormente no ponto 4.3.5.1, onde verificamos uma descida de 2010 para 2011.

Concluimos que uma intervenção nesta área deve ser considerada pelos seus gestores, a fim de valorizar este tipo de atendimento, através da sua divulgação e qualificação.

A média dos inquéritos aos cidadãos a todas as questões colocadas, a nível de satisfação relativa à gestão documental, é de 2,24, sendo assim satisfatória.

Relativamente à avaliação da satisfação, obtivemos uma média global dos inquéritos de 2,18 numa escala de 1 a 3. Confrontando este valor com a avaliação da satisfação média aferida pela Divisão de Qualidade do Município de Oliveira de Azeméis em 2011, de 3,74, numa escala de 1 a 5 (ver capítulo 4.4), demonstra que os dados obtidos são bastante aproximados, com uma classificação de Bom em ambos os casos.

Neste sentido, podemos concluir que face à hipótese colocada o nível da satisfação dos cidadãos e trabalhadores face à utilização da gestão documental, como ferramenta de trabalho, é positiva.

Relativamente à **segunda hipótese** de investigação, procurou-se medir a qualidade do serviço prestado, e para tal colocamos três questões idênticas, para medir a qualidade do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores, a qualidade dos serviços prestados e a antecipação das necessidades dos cidadãos, por parte da administração, numa escala de 1 a 5, obtendo o seguinte resultado:

- No inquérito interno, a qualidade dos trabalhadores obteve uma média de 3,41, a qualidade dos serviços uma média de 3,25 e a antecipação das necessidades uma média de 3,41, significando que o nível de qualidade dos inquiridos encontra-se num patamar de satisfeitos (3,36 de média das três questões);
- Para o inquérito externo, a qualidade dos trabalhadores obteve uma média de 4,33, a qualidade dos serviços uma média de 4,19 e a antecipação das necessidades uma média de 3,89, significando que o nível de qualidade dos inquiridos se encontram bastante satisfeitos (4,14 de média das três questões).

Concluimos que, os cidadãos atribuem uma melhor qualificação às questões da qualidade que os próprios trabalhadores, obtendo uma média global de 3,75 numa escala de 1 a 5. Esta informação foi cruzada com o anteriormente referido no capítulo 4.4, onde retiramos uma média das médias de satisfação dos cidadãos nos anos de 2008 e 2009 de 2,41, numa escala de 1 a 4, e de 3,89 em 2010 e 2011, numa escala de 1 a 5, assim sendo o nível de satisfação é consideravelmente bom.

Já para a **terceira hipótese** de investigação, verificamos que foi nos seguintes parâmetros onde a situação mais se evidenciou, tanto positivamente como negativamente:

- No âmbito do consumo de papel, podemos efetuar uma triangulação de informação para verificar se ocorreu e está a ocorrer uma real diminuição do consumo de papel no Município. Assim sendo, temos que no âmbito da impressão / fotocópias (capítulo 4.3.8) uma média das 42.432 unidades/mês de maio 2009 a outubro de 2011. No entanto, a tabela 23 mostra o real consumo de papel entre os anos de 2008 a 2011, e verifica-se uma clara descida do consumo do mesmo. Quanto ao inquérito interno, verifica-se que a perceção dos trabalhadores pelo uso de menos gastos com recursos foi de 62,1%.

Pelo exposto, concluímos que está a ocorrer uma diminuição no consumo de papel mas não da forma tão rápida como investigadores anteriormente referiam.

- Para o parâmetro de tempo de espera no atendimento, temos os dados obtidos recorrendo à gestão documental e obtivemos uma média de abril de 2008 a abril de 2012 de 6,49 minutos (figura 23), valor este que, conforme a tabela 22, vem reduzindo ao longo dos tempos, mantendo os números de atendimentos (tabela 19 e 20). Passamos a comparar este valor com a média obtida nos inquéritos da Divisão da Qualidade, em que numa escala de 1 a 4, durante os anos de 2008 a 2009, foi atribuída a classificação de 2,21 e em 2010 e 2011 uma classificação de 3,85 (escala de 1 a 5) (capítulo 4.4), verificando um elevado nível de satisfação no tempo de espera para atendimento.

Estes dados levam-nos a concluir que, e de acordo com os resultados obtidos no nosso inquérito, existiu uma clara redução no tempo de espera para atendimento com reflexo na satisfação desses mesmos cidadãos. (satisfação de 88,8%).

- Relativamente ao tempo de espera nos pedidos, temos dois parâmetros para analisar: a média obtida pela Divisão da Qualidade de 2,02 numa escala de 1 a 4, durante os anos de 2008 a 2009, já em 2010 e 2011 uma média de 3,15 numa escala de 1 a 5, (obtendo em 2011 uma classificação de 3,5, referido no capítulo 4.4), e o nível de satisfação dos cidadãos no nosso inquérito, que teve uma resposta satisfatória na ordem dos 70%.

Leva-nos a concluir que, e como questionado, perante solicitações iguais desde que se passou a usar a digitalização dos documentos, ocorreu uma redução nos tempos de espera nos pedidos.

- A capacidade de informar, também foi tida em conta, pretendendo-se analisar a capacidade de autossuficiência dos trabalhadores ao recorrem à gestão documental. Neste sentido e comparando o valor obtido no nosso inquérito aos cidadãos, onde 91,3% (a classificação mais elevada) prestaram informações mais claras e precisas, com a média no nível de satisfação aferido pela Divisão da Qualidade de 2,55, numa escala de 1 a 4, durante os anos de 2008 e 2009 e de 3,85 em 2010 e 2011 (escala de 1 a 5), referido no capítulo 4.4. Deste modo, concluímos que a gestão documental, conjugada com trabalhadores capazes, transmite uma imagem de eficácia e eficiência bastante acentuada.

No seguimento do parâmetro anterior e entrando na análise da eficácia e da eficiência pelo uso gestão documental, temos vários parâmetros para analisar:

- Recorrendo ao inquérito interno, e quando aferimos a eficácia na realização das tarefas, obtivemos uma percentagem de 72,8% de respostas satisfatórias. No mesmo sentido é a atribuição de 56,3% (respostas positivas) relativo à redução de erros na circulação de documentos. E 66% numa comunicação mais eficaz entre trabalhadores e dirigentes, comparando-o com o sistema anterior;
- Já no inquérito externo, 80% dos cidadãos consideram os serviços mais eficientes, valor aferido pelo parâmetro de satisfação dos pedidos, e 88,8% consideram que com o uso da gestão documental melhorou bastante o seu atendimento. Comparando estes valores com o nível de satisfação relativos às prestações do Gabinete de Atendimento ao Município, aferido pela Divisão da Qualidade foi de 2,59 numa escala de 1 a 4 durante os anos de 2008 e 2009, e de 4,15 em 2010 e 2011, obtendo em 2011 uma classificação de 4,1 (capítulo 4.4), podemos concluir que a nível da prestação dos serviços, os mesmos estão a ser mais eficientes;
- A assinatura digital, como forma de garantir a integridade da documentação e procedimentos também foi aferida para ambos os grupos de inquiridos. Assim sendo, temos como respostas satisfatórias no inquérito interno a rastreabilidade dos processos, com 73,8%, e a transparência nos serviços, com 78,6%, que por sua vez, no inquérito externo, teve uma classificação satisfatória de 86,3%;
- O parâmetro que evidenciou uma classificação negativa está relacionado com o uso da gestão documental na antecipação das necessidades em que 55,3% dos trabalhadores não vê qualquer vantagem e 41,3% dos cidadãos também não.

Pelo atrás exposto, continuamos a ver que os cidadãos atribuem melhor classificação ao desempenho da gestão documental no Município de Oliveira de Azeméis do que os trabalhadores.

Na generalidade dos inquéritos e da documentação recolhida obtivemos uma classificação satisfatória, na sua globalidade e com uma clara redução de gastos em recursos e um aumento de produtividade, validando assim a posição 7 no *ranking* elaborado por Miguel Santos (capítulo 4.6) como um dos Municípios mais eficientes de Portugal, tendo a implementação da gestão documental ajudado para tal.

6.2 Contributos para a Ciência

Este trabalho de investigação contribuiu para um levantamento científico do que mais recentemente se discute em termos de gestão documental por *workflow*, no âmbito de uma Câmara Municipal.

Foi possível, também realizar um estudo empírico aos cidadãos maiores de 18 anos residentes e não residentes no Município de Oliveira de Azeméis e aos trabalhadores do

Município, com o intuito de contribuir para um conhecimento da opinião desta população sobre a utilização da gestão documental por *workflow*.

O estudo permitiu contribuir para um melhor conhecimento teórico das variáveis que influenciam a implementação de uma gestão documental por *workflow* na Administração Pública Local. Os resultados alcançados permitiram mostrar a relevância do uso da gestão documental por *workflow* numa Câmara Municipal e as suas repercussões tanto na qualidade dos serviços, na satisfação dos cidadãos e na eficácia e eficiência dos serviços.

Este estudo é por isso novo e contribui para o aumento do conhecimento sobre o impacto do uso da gestão documental por *workflow* nos Municípios, e em especial no de Oliveira de Azeméis. As conclusões do estudo permitem obter uma série de perceções sobre as vantagens da sua implementação.

6.3 Principais limitações da investigação

Este trabalho de investigação detém algumas limitações, nomeadamente, a parte empírica.

A recolha de dados apresentou algumas limitações de exaustividade, pois a recolha e tratamento dos mesmos foram morosos, com mais tempo disponível, e, sobretudo, mais liberdade de investigação que o exercício da atividade profissional não permitiu e restringiu poderosamente.

Além disso, a análise de dados recolhidos no inquérito limitou-se ao tratamento possível, tendo em consideração aos objetivos previstos.

Ressalva-se o fato de que o investigador realizou o estudo no serviço onde exerce funções, que mais de que uma vantagem, devido ao conhecimento do investigador e sobre o que está a investigar, pode tornar-se uma limitação, pelo fato de serem os colegas do trabalhador a responder ao inquérito por questionário. Apesar disso tentamos realizar a investigação com o máximo de rigor e imparcialidade.

Também achamos importante que a investigação permitisse aferir, tanto na perspetiva dos cidadãos como trabalhadores, qual a evolução da qualidade dos serviços prestados pelo Município, fazendo a análises de questões semelhantes a ambos.

6.4 Sugestões para futuras investigações

Um caminho imediato para futuras investigações será a realização de um estudo de caso semelhante ao realizado, ou mesmo idêntico, noutra Município onde esteja implementada a gestão documental por *workflow* e proceder à comparação dos resultados obtidos, pois temos a certeza que novos e interessantes estudos poderão nascer a partir daqui.

7 Bibliografia

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de marketing*, São Paulo: Atlas, 2001. 745p.
- ALFORD, J. (2002). *Defining the Client in the Public Sector: a Social-Exchange Perspective*”, Public Administration Review, May 7, June, vol. 62, nº 3, pp. 337-346.
- AMARO, Ana; PÓVOA, Andreia; MACEDO, Lúcia (2004). *A arte de fazer questionários*. Faculdade de Ciências da Universidade do Porto
- BABBIE, Earl. (2004). *The practice of social research*. (10Ed.). United States: Thomson Wadsworth.
- BECKER, Howard S. (1997). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Hucitec.
- BELL, Judith (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, pp. 145.
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. and MEAD, M. (1987). *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems*, MIS Quarterly, pp. 369-386.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*, Coleção Ciências da Educação, Porto: Porto Editora.
- BYMAN, A., & CRAMER, D. (2001). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows*. Routledge.
- CAMPOS, Jesus António Faria (2009). *Gestão Documental Segura de Projetos de Urbanização e Edificação em Municípios* – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.
- CARVALHO, Cláudia Sofia Magalhães (2008). *A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão* - Faculdade de Economia do Porto.
- CEITIL, Mário. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, Lisboa, Edições Sílabo.
- CORREIA, J.; VALENTE, A.; MATOS, A.; FERNANDES, L (2007). *FRE – Formação Rumo à Excelência* - Universidade Católica.
- COUTINHO, Clara P. & CHAVES, José H. (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação, Volume 15, número 1, 221-244. Universidade do Minho.

COUTINHO, Clara Pereira (2003). *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Tese de Doutoramento. Braga: IEP - Universidade do Minho.

COUTINHO, Clara Pereira (2005). *Percursos da investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: uma abordagem temática metodológica a publicações científicas (1985 – 2000)*. Monografias em Educação. Centro de Investigação em Educação. Universidade do Minho, Braga.

CRESWELL, John (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks: SAGE Publications.

CRESWELL, John (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

DENZIN, Norman (1984). *The research act*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

DENZIN, Norman K. ; LINCOLN, Yvonna S. (Editores). (2000). *Handbook of qualitative research*. (2 Ed.). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications.

DIAS, Gonçalo – *Governo Digital (2009/2010)*. Universidade Aveiro.

DGAL – Direção Geral das Autarquias Locais (2010). *Balanço Social*.

DRUCKER, Peter F. (2004). *Qué hace eficaz a un ejecutivo* – Harvard Business Review – América Latina.

FACHIN, Odília. (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva.

FERNANDES, A. (2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos*. Lisboa: Livros Horizonte.

FERNANDES, Pedro Miguel (2008). *Gestão documental é aposta em O. de Azeméis* in iGOV, 30 de Outubro de 2008

FIDEL, Raya (1992). *The case study method: a case study*, In: GLAZIER, Jack Park, CA: Sage.

FREDERICKSON, H. (1992). *Painting Bull's-eyes Around Bullet Holes*, *Governing*, 6 (1), 13.

GOMEZ, Gregório R; FLORES, Javier; JIMÈNEZ, Eduardo (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*, Malaga: Ediciones Aljibe, pp. 378.

GONÇALVES, Bruno Filipe Lage (2010). *Desenvolvimento de Interfaces de Administração para o Sistema de Gestão Documental* – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

GRÖNROOS, C. (1984). *A service quality model and its marketing implications*. European Journal of Marketing, v. 18, n.º 4.

GREENAWAY, Robert, (2002). *How Transfer Happens*, in: Organisation Development: Topical Papers No. 5, February 2002, 39-55.

GUBA, Egon; LINCOLN, Yvonna (1994). *Competing paradigms in qualitative research* In DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna (Ed) (1994) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 105-117.

HAMEL, J., DUFOUR, S. & FORTIN, D. (1993). *Case Study Methods*. Sage publications

HAMMERSLEY, Martin (Ed). *Educational Research: Current Issues*, London: The Open University Press, pp. 91-114.

HENRIQUES, Victor (2010/2011). *Sistemas de Workflow e Gestão Documental* – Universidade de Aveiro – Escola Superior de Tecnologia de Águeda.

HILL, M. M. e HILL, A. (2005). *Investigação por Questionário*, (2.ª ed. rev. e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo.

IMPERATORI, E. (1999). *Mais de 1001 conceitos para melhorar a qualidade dos serviços de saúde*. Lisboa: Edinova.

INE. (1999). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

INE. (2001). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

INE. (2003). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

INE. (2005). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

INE. (2007). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

INE. (2009). *Anuário Estatístico da Região Norte*. Lisboa: Instituto nacional de Estatística, IP.

INE. (2011). *Censos*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.

JORNAL I – *Eficiência das Câmaras*, de 05/01/2012 - ID: 39471209.

LAGE, Lucília Maria de Seixas (2008). *Qualidade e Satisfação nos Serviços Públicos: o caso de uma Empresa Municipal – EMARVR* - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

LAZZARINI, Sergio Giovanetti (1997). *Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método*. In FARINA, Elizabeth (coord.). *Estudos de caso em agribusiness*. São Paulo: Pioneira.

LEENDERS, Michiel R.; MAUFFETTE-LEENDERS, Louise A.; ERSKINE, James A. (2001). *Writing cases*. Ontario : Ivey Publishing.

LEITÃO, João Filipe Venâncio (2010). *A Gestão Documental e a Gestão da Qualidade - O Município da Lourinhã* - Universidade de Lisboa Faculdade de Letras.

LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*, Lisboa: Instituto Piaget.

LIEGL, B. (1999). *The fallacies of new public management – can they still be prevented in the Australian context?* em Rouban, L. (ed). *Citizens and the new governance: beyond new public management*. Amesterdão. Ios Press. pp. 14-23.

LINCOLN, Yvonna (1990). *The making of a construtivist*. In Egon Guba (Ed) (1990) *The Paradign Dialog*. Newbury Park, CA: SAGE Publications, pp. 67-87.

LINCOLN, Yvonna (2001). *S. The American tradition in qualitative research*. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

MAROCO, J. (2007). *Análise Estatística*. Lisboa: Sílabo.

MARQUES, Carlos Alves, CRUZ, Celso P. A., Guedes, Paula C. R., (1995). *Medir Resultados da Formação: Para Além da Ilusão, Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. I, nº 2, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, RH Editora.

MÁTTAR NETO, João Augusto (2002). *Metodologia científica na era da informática*. São Paulo: Saraiva.

MELO, Daniel Machado (2010). *Abordagem Ao Sistema De Gestão Documental Dos Serviços Sociais Da Câmara Municipal De Lisboa* – Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras.

MERRIAM, Sharan (1998). *Qualitative Research and Case Studies Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

MERTENS, Donna (1998). *Research Methods in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative & Qualitative Approaches*, London: Sage Publications.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

MOE, R. (1994). *The Reinventing Government Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences*, Public Administration Review, vol. 54, 111-122.

MOREIRA, J. M. (2004). *Questionários Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

MOREIRA, José – (2002). *Ética, Democracia e Estado*. Cascais: Principia.

MOREIRA, José; ALVES André (2004). *Cidadania Digital e Democratização Electrónica*, Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.

MOREIRA, José; ALVES André (2004). *O que é a escolha pública? Para uma análise económica da política* – Principia, Cascais.

MOREIRA, José; ALVES André (2009). *Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o no paradigma da Governação Pública*. Revista Enfoques.

MOREIRA, José; JALALI, Carlos; ALVES André (2008). *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública* – Edições Almedina.

MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS. *Relatório de avaliação global do serviço prestado 2008*.

MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS. *Relatório de avaliação global do serviço prestado 2009*.

MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS. *Relatório de avaliação global do serviço prestado 2010*.

MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS. *Relatório de avaliação global do serviço prestado 2011*.

MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS. *Relatório de gestão – exercício de 2008*.

MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS. *Relatório de gestão – exercício de 2009*.

MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS. *Relatório de gestão – exercício de 2010*.

MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS. *Relatório de gestão – exercício de 2011*.

MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS (2012). *Carta de Objetivos Gerais de Atuação e Desempenho dos Serviços Municipais para 2012*.

MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS (2012). *Observatório Da Rede Social De Oliveira De Azeméis - Município Inclusivo*.

MUNICÍPIO DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS, 2011. *Annaes do Município de Oliveira de Azeméis*, Livraria Chardon, de Lello & Irmão, Porto, ISBN 978-989-96932-1-0.

OLIVEIRA, Clara (2008). *Ágil – A Reengenharia ao Serviço do Cidadão*.

OLIVEIRA, José Manuel (2008). *NORTEAR: A omnipresença dos licenciamentos de obras - inovação e transparência*”, Interface.

PACHECO, Teresa (2009). *ANO – Sistemas de Informação e Serviços, lda – E-GOV – Governo Eletrónico Local*.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1988). SERVQUAL: *A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, v. 64, n.1, pp. 12-40.

PATRÍCIO, C.; BRITO, C. (2006), *Que desafios à distribuição do serviço público?. III Congresso Nacional de Administração Pública*, Lisboa: Instituto Nacional de Administração.

PEGNATO, J. (1997). *Is a Citizen a Customer?*, Public Productivity and Management Review, 20 (4), 387-94.

PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. (3.^a ed. ver.rev. e aumentada). Lisboa: Edições Sílabo.

PESTANA, M., & GAGEIRO, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Lisboa: Sílabo.

POLLIT. C. (1990). *Managerialism and the Public Services – The Anglo-Saxon Experience*, Basil Blackwell, Oxford.

PONTE, João Pedro (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. Quadrante, 3(1), pp3-18. (republicado com autorização).

PUNCH, Keith (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*, London: SAGE Publications.

REY, González (2002). *Pesquisa qualitativa em psicologia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

RODRIGO, Jonas (2008). *Estudo de caso: Fundamentação Teórica*. VestCom Editora, Brasília.

ROCHA, J. O. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras. Instituto Nacional da Administração.

RODRIGUES, Miguel Â. V. (2009). *Mecanismos de Governação: Estratégias Alternativas de Coordenação nos Governos Locais em Portugal* – Universidade Minho.

SANTOS, A. (1996). *Satisfação dos Clientes – Um objetivo estratégico de gestão*. Porto: Texto Editora.

SANTOS, Leonel Duarte dos e AMARAL, Luís Alfredo Martins do (2002). *Ranking Gávea / inter.face 2002 Qualidade da presença na internet das câmaras municipais* - Departamento de Sistemas de Informação, Universidade do Minho.

SANTOS, Leonel Duarte dos e AMARAL, Luís Alfredo Martins do (2003). *Avaliação da presença na Internet das câmaras municipais portuguesas em 2003*- Departamento de Sistemas de Informação, Universidade do Minho.

SANTOS, Leonel Duarte dos e AMARAL, Luís Alfredo Martins do (2005). *Presença na Internet das câmaras municipais portuguesas 2005*- Departamento de Sistemas de Informação, Universidade do Minho.

SANTOS, Leonel Duarte dos e AMARAL, Luís Alfredo Martins do (2007). *Presença na Internet das câmaras municipais portuguesas 2007*- Departamento de Sistemas de Informação, Universidade do Minho.

SARMENTO, Anabela e Lousã, Mário – *Implementação e Utilização de Sistemas Workflow como suporte à Gestão do Conhecimento* - ISPGaya – Instituto Superior Politécnico Gaya.

SARMENTO, Anabela Mesquita Teixeira (2002). *Impacto dos Sistemas Colaborativos nas Organizações - Estudo de Casos de Adoção e Utilização de Sistemas Workflow* – Universidade do Minho do Departamento de Sistemas de Informação.

SCHACHTER, H. (1995). “*Reinventing Government or Reinventing Ourselves: Two Models for Improving Government Performance*”, *Public Administration Review*, November – December, vol. 55, nº 6, 530-537.

SCHACHTER, H. L. (1997). *Reinventing Government or Reinventing Ourselves: The Role of Citizen Owners in Making a Better Government*, New York: State University of New York Press.

SCHOFIELD, J W (1993). *Increasing the generalizability of qualitative research*.

SHERIF, M.; HOVLAND, C. (1961). *Social Judgment: Assimilation and Contrast Effects in Communication and attitude change*. New Haven, CT: Yale Universty Press.

SILVA, E. C., (1995) *Sistema de gerenciamento dos documentos para centro de documentação e informação*. Belo Horizonte: 1995. (Dissertação, Mestrado em Ciências da Computação).

STAKE, Robert E (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

STAKE, Robert E. (2001). *The case study method in social inquiry*. In DENZIN, Norman K.

VALENTE, A. (2011). *Relatório de Actividades Prosseguidas e Resultados Obtidos – Município Oliveira Azeméis*.

VIEIRA, Cristina Maria (1999). *A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: questões relativas á sua fidelidade e credibilidade*, Revista Portuguesa de Pedagogia, Ano XXXIII, 2, pp. 89-11.

YIN, R. (1984). *Case Study Research*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.CA, 2003.

YIN, R. (2005). *Case study research: Design and methods*. 3ª edition. Newbury.

YIN, R.K. (2003) *Case study research: design and methods*, 3rd ed., Sage, Newbury Park.

YIN, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

YIN, Robert K. (1993). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

YIN, Robert K. (2001). *Estudo de caso – planeamento e métodos*. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman.

8 Bibliografia eletrónica

ANTUNES, Paulo - *Gestão Documental Desmaterializada*. Disponível em <http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/MA/Paginas>. Acedido em 10 de agosto de 2012.

ARAUJO, Cidália; PINTO, Emília; LOPES, José; NOGUEIRA, Luís; PINTO, Ricardo (2008) - MESTRADO EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO MINHO - *Métodos de investigação em educação*. Disponível em www.grupo4te.com.sapo.pt, acedido em 10 de novembro de 2010.

BARBOSA, F.ALEXANDRE PORTELA – *Eficiência e Eficácia*. Disponível em <http://audijuris.blogs.sapo.pt/arquivo/305469.html>. Acedido em 02 de fevereiro de 2011.

COELHO, Ana Maria Roux Valentini. *Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no ensino e Pesquisa em Administração*. Disponível em http://www.unemat-net.br/prof/foto_p_downloads/cesar_-_metodo_do_estudo_de_caso_-_administracao.pdf acedido em 10 de novembro de 2010. Fonte: <http://www.webartigos.com/articles/7835/1/Metodo-Do-Caso-E-Estudo-De-Caso-Uma-Abordagem-Epistemologica/pagina1.html#ixzz1BCCcx48>.

COSTA, A.CARVALHAL – *Como avaliar a eficiência e eficácia dos serviços públicos?* 2004. Disponível em <http://vencer.sossoon.net/blog.aspx?bid=3158>. Acedido em 02 de fevereiro de 2011.

COUTINHO, C. – Wiki do Mestrado em Tecnologia Educativa. Disponível em <http://claracoutinho.wikispaces.com/>, acedido em 10 de novembro de 2010.

COUTINHO, Clara P.; CHAVES, José H. (2002) *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação, Volume 15, número 1, 221-244. Universidade do Minho Disponível em <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/374/37415111.pdf>, acedido em 02 de dezembro de 2010.

EPAL (2011) – *Aguas Livres*, Nº 200, Ano XXVI - Diretora: Mónica De Bastos Rosa. Disponível em www.epal.pt. Acedido em 10 de março de 2012.

FERNANDES, Pedro Miguel (2008) - *Gestão documental é aposta em O. de Azeméis*. Disponível em <http://www.i-gov.org/index.php?article=8328&visual=6&id=47&print> Acedido em 10 de março de 2012.

GONÇALVES, Fátima. *Estudo de Caso*. Métodos de Design II 2º Semestre 2008 | 2009 – Universidade de Lisboa - Mestrado de Design de Equipamento – Design Urbanos e Interiores. Disponível em www.scribd.com/doc/17182246/Estudo-de-Caso, acedido em 02 de dezembro de 2010.

<http://www.ambisig.com/site/frontoffice/default.aspx?module=article/article&id=2605&ismenu=1&idpn=411&idsn=433>. Acedido em 11 de março de 2012.

<http://www.cm-oaz.pt/> acedido em 15 de junho de 2011.

http://www.cm-oaz.pt/noticias.6/concelho.14/orcamento_superior_a_2011_sem_perder_de_vista_a_diminuicao_da_divida.a2074.html, acedido em 01 de junho 2012

http://www.ine.pt/scripts/flex_v10/Main.html acedido em 1 de julho de 2011.

<http://www.ionline.pt/portugal/camaras-fazer-mesmo-menos> acedido em 1 de março de 2012.

<http://www.iportaldoc.com/index.php?oid=1621>, acedido em 12 março de 2012.

http://www.medidata.pt/PageGen.aspx?WMCM_PaginaId=27587. Acedido em 11 de março de 2012.

<http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/MA/Paginas>. Acedido em 11 de março de 2012.

IPL, *Gestão documental no IPL*. Disponível em <http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/MA/Paginas>. Acedido em 10 de março de 2012.

MARTINS, G. "*case study research: design and methods*". Robert K. Yin Tradução e síntese: Prof. Ricardo Lopes Pinto Adaptação: Prof. Gilberto de Andrade Martins. Disponível em www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm, acedido em 02 de dezembro de 2010.

MOFREITA, Maria da Piedade (2008) - *Sistema de Gestão de Processos*. Disponível em <http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/MA/Paginas/>. Acedido em 10 de março de 2012.

PESTANA, Maria João (2011) - *Desmaterialização progressiva de documentos da CM Braga*. Disponível em <http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/MA/Paginas>. Acedido em 10 de março de 2012.

PONTE, João Pedro (1994). *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Disponível em [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94_-_Ponte_\(Quadrante-Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94_-_Ponte_(Quadrante-Estudo%20caso).pdf), acedido em 07 de novembro de 2010.

QUARESMA, Ivone Rosário Neves (2008). *O significado que os idosos atribuem aos cuidados de enfermagem domiciliários* - Dissertação de Mestrado em Ciências da Enfermagem. Universidade Porto. Disponível em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7258/2/Tese%20Mestrado%20Ivone.pdf>, acedido em 07 de novembro de 2010.

RODRIGO, Jonas. *Estudo de Caso – Fundamentação Teórica*. Título da obra: TRT 18ª Região – Tribunal Regional do Trabalho /Analista Judiciário – Área Administrativa, 2008 Vestcon Editora Ltda. Disponível em <http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br/>, acedido em 14 de novembro de 2010.

9 Legislação

Decreto-Lei nº 290-D/99, de 2 de agosto, republicado pelo Decreto-Lei nº 62/2003, de 3 de abril e alterado pelos Decretos-Lei nºs 165/2004, de 6 de julho e 116-A/2006, de 16 de junho

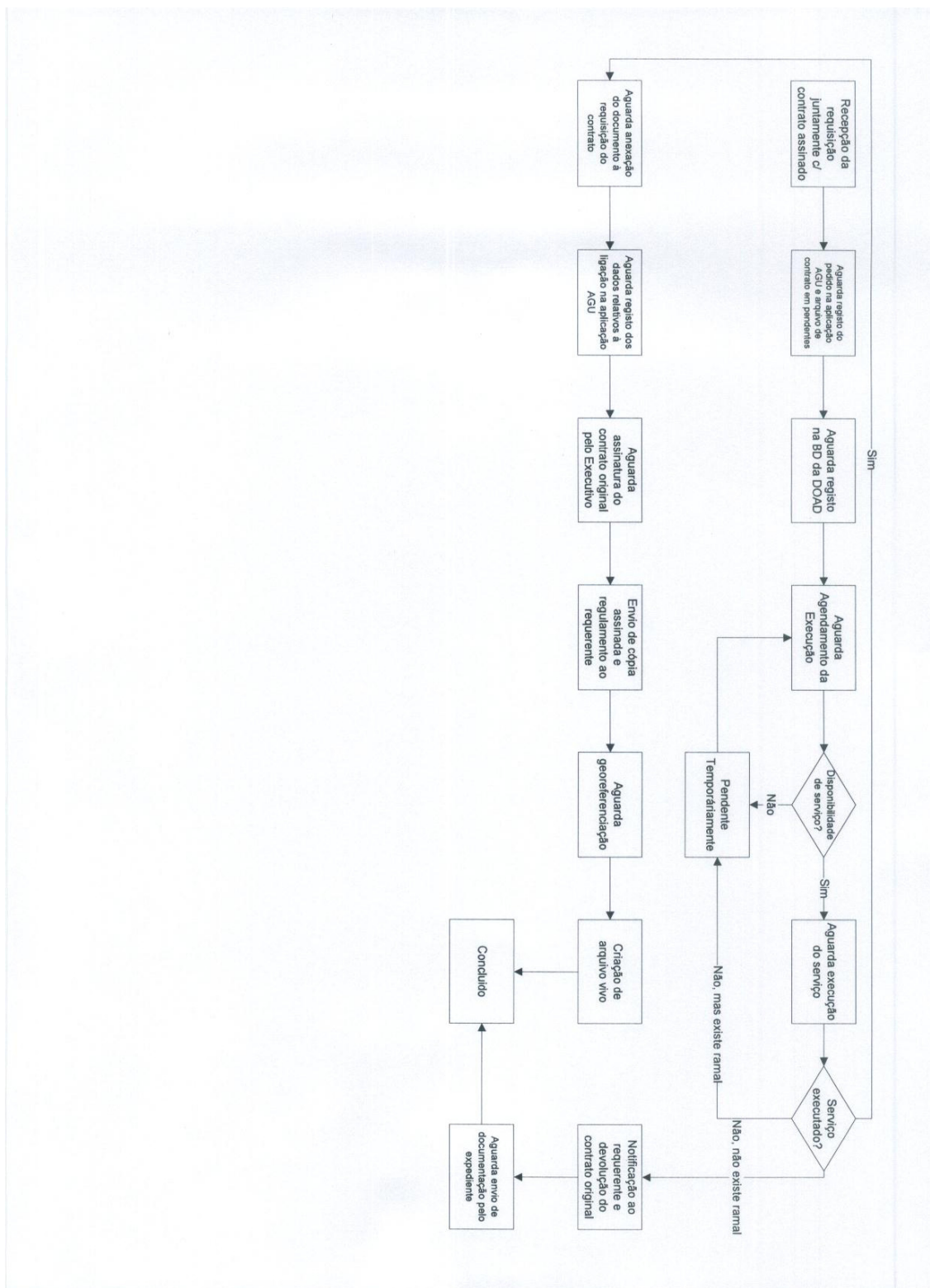
Deliberação n. 3242011, da II Série, n.º 23 de 02 fevereiro de 2011, Artigo 8.º

ISO 9001:2000

[Lei n.º 7/2007, de 5 de fevereiro](#)


10 Anexos

10.1 Anexo I - Fluxo de trabalho em gestão documental



10.2 Anexo II - Inquérito interno

ciências sociais, jurídicas e políticas

 universidade de aveiro

Interno

Inquérito por questionário sobre a eficiência do uso da Gestão Documental por Workflow

O presente inquérito faz parte de uma pesquisa no âmbito da realização de Mestrado em Gestão e Administração Pública da Universidade de Aveiro. O objectivo é compreender a influência do uso da nova ferramenta de trabalho Gestão Documental (G.D.) por Workflow (circulação pré-estabelecida), através da digitalização dos documentos e a sua circulação entre serviços de forma digital, na Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis, iniciada em Fevereiro de 2008. Os resultados serão tratados de forma anónima. Este inquérito demora em média 2 minutos a ser preenchido.

SECÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Instruções de preenchimento: Assinale com uma cruz a sua opção

1. Género: Masculino ☐ Feminino ☐

2. Idade : Até 30 ☐ 31 – 40 ☐ 41 – 50 ☐ Mais de 51 ☐

3. Habilitações Literárias:

Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Ensino Superior ☐

4. Posição na carreira:

Assistente Operacional ☐ Assistente Técnico ☐ Técnico Superior ☐ Dirigente ☐

SECÇÃO II – GRAU SATISFAÇÃO

1. Classifique o seu nível de satisfação relativo à Gestão Documental: 1 2 3
(Escala: 1 = Mau 2 = Suficiente 3 = Bom)

1.1. Eficiência dos serviços desde que a Gestão Documental foi aplicada.. ☐ ☐ ☐

1.2. A sua adaptação a este novo métodos de trabalho / tecnologia ☐ ☐ ☐

1.3. A Gestão documental comparada com o sistema anterior ☐ ☐ ☐

1.4. Apoio dado pelo departamento informático para a realização das tarefas na Gestão Documental ☐ ☐ ☐

1.5. A entrega de "documentos na hora" está relacionada com a disponibilidade da Gestão Documental ☐ ☐ ☐

Página 1 de 2



SECÇÃO III – GRAU DE IMPACTO

1. Relação Administração Pública / Clientes:

(Escala crescente: 1 = nada satisfeito e 5 = totalmente satisfeito)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.1. Qualidade do trabalho desenvolvido pelos trabalhadores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.2. Grau de satisfação dos clientes pela qualidade dos serviços
prestados, desde que passou a ser usada a digitalização dos
documentos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.3. Grau de preocupação da Administração perante as necessidades
dos clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Antes e depois da Gestão Documental?

- 2.1. Sente que existe uma redução de erros na circulação de documentos desde que é usada a Gestão Documental por workflow?
Sim ☐ Não ☐
- 2.2. A comunicação entre colaboradores / dirigentes é mais eficaz através da Gestão Documental por workflow, do que pelo sistema anterior?
Sim ☐ Não ☐
- 2.3. O acesso à informação disponível na Gestão Documental permite maior rapidez, com a mesma qualidade nas tarefas atribuídas?
Sim ☐ Não ☐
- 2.4. Desde que foi implementada a Gestão Documental, tem havido um menor gasto de recursos?
Sim ☐ Não ☐
- 2.5. Está aberto afim de utilizar novas tecnologias, que possam vir a surgir neste âmbito?
Sim ☐ Não ☐
- 2.6. A listagem de elementos obrigatórios à instrução dos processos, tornou o serviço mais produtivo?
Sim ☐ Não ☐
- 2.7. Sente necessidade de mais formação para utilizar eficazmente estas ferramentas?
Sim ☐ Não ☐
- 2.8. A digitalização e assinatura electrónica contribuem para uma maior rastreabilidade dos processos?
Sim ☐ Não ☐
- 2.9. A digitalização e assinatura electrónica contribuem para uma maior transparência dos serviços?
Sim ☐ Não ☐
- 2.10. Considera que a Gestão Documental ajuda a antecipar as necessidades dos clientes?
Sim ☐ Não ☐
- 2.11. Seria útil para os cidadãos que fosse disponibilizado a Gestão Documental por workflow a todos os trabalhadores do Município e Freguesias?
Sim ☐ Não ☐

10.3 Anexo III - Inquérito externo



Inquérito por questionário sobre a eficiência do uso da Gestão Documental por Workflow

O presente inquérito faz parte de uma pesquisa no âmbito da realização de Mestrado em Gestão e Administração Pública da Universidade de Aveiro. O objectivo é compreender a influência do uso da nova ferramenta de trabalho Gestão Documental (G.D.) por Workflow (circulação pré-estabelecida), através da digitalização dos documentos e a sua circulação entre serviços de forma digital, na Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis, iniciada em Fevereiro de 2008. Os resultados serão tratados de forma anónima. Este inquérito demora em média 2 minutos a ser preenchido.

SECÇÃO I – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Instruções de preenchimento: Assinale com uma cruz a sua opção

1. **Género:** Masculino ☐ Feminino ☐
2. **Idade :** Até 30 ☐ 31 – 50 ☐ Mais de 51 ☐
3. **Habilitações Literárias:**
Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Ensino Superior ☐
4. **Residência:**
Neste Município ☐ Outro ☐ Qual? _____
5. **Número de vezes que recorre aos serviços de atendimento por mês**
Até 5 atendimentos ☐ De 6 a 10 atendimentos ☐ Mais de 11 atendimentos ☐

SECÇÃO II – GRAU SATISFAÇÃO

1. Classifique o seu nível de satisfação:

(Escala crescente: 1 = Mau 2 = Suficiente 3 = Bom 4= Não sabe / não tem conhecimento)

1 2 3 4

- 1.1. Confiança na digitalização dos documentos do serviço..... ☐ ☐ ☐ ☐
- 1.2. Comparando com anos anteriores o cumprimento dos prazos
melhorou ☐ ☐ ☐ ☐
- 1.3. Verificar o ponto de situação do processo em qualquer posto de
atendimento, a qualquer momento..... ☐ ☐ ☐ ☐
- 1.4. Possibilidade de entrega dos pedidos on-line ☐ ☐ ☐ ☐
- 1.5. A entrega de alguns documentos "na hora", desde 2008 ☐ ☐ ☐ ☐
- 1.6. Já utilizou o serviço de atendimento on-line Sim ☐ Não ☐
- 1.6.1. Se sim, qual o seu nível de satisfação ☐ ☐ ☐ ☐
- 1.7. Já utilizou os serviços ao Sabado Sim ☐ Não ☐
- 1.7.1. Se sim, qual o seu nível de satisfação ☐ ☐ ☐ ☐
- 1.8. Já utilizou os serviços de atendimento do GAM sobre rodas, que se
desloca a todas as freguesias Sim ☐ Não ☐
- 1.8.1. Se sim, qual o seu nível de satisfação ☐ ☐ ☐ ☐



SECÇÃO III – GRAU DE IMPACTO

1. Relação Administração Pública / Clientes:

(Escala crescente: 1 = nada satisfeito e 5 = totalmente satisfeito)



1 2 3 4 5

- 1.1. Qualidade do trabalho desenvolvido pelos **trabalhadores** ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 1.2. Grau de satisfação pela qualidade dos **serviços** prestados, desde
que passou a ser usada a digitalização dos documentos..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 1.3. Grau de preocupação da Administração perante as necessidades
dos clientes..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Antes e depois da Gestão Documental

- 2.1. O município adoptou a partir de 2008 a digitalização de todos os processos, tem a percepção do impacto que isso teve nos seus atendimentos?
Sim ☐ Não ☐
- 2.2. A comunicação com os clientes passou dos tradicionais ofícios para os sms e e-mail. Esta mudança tornou o atendimento mais comodo?
Sim ☐ Não ☐
- 2.3. Tendo em conta os anos anteriores os pedidos estão a ser satisfeitos "à primeira vez"?
Sim ☐ Não ☐
- 2.4. Desde 2008, verificou uma maior celeridade na prestação do serviço por parte dos trabalhadores?
Sim ☐ Não ☐
- 2.5. As informações prestadas pelos funcionários são mais claras e precisas, contribuindo para que não haja tantas dúvidas?
Sim ☐ Não ☐
- 2.6. Considera que há maior clareza/transparência por parte dos serviços, desde que os processos são digitalizados e assinados electronicamente?
Sim ☐ Não ☐
- 2.7. Hoje em dia os serviços conseguem antecipar as necessidades dos clientes?
Sim ☐ Não ☐
- 2.8. Tem verificado a redução de tempos de **espera de atendimento**, nestes últimos 3 anos?
Sim ☐ Não ☐
- 2.9. Tem verificado alguma redução de tempos de **espera nos pedidos**, em solicitações iguais, desde que passou a ser usada a digitalização dos documentos
Sim ☐ Não ☐

10.4 Anexo IV – Carta de Objetivos Gerais de Atuação e Desempenho dos Serviços Municipais para 2012



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

CÂMARA MUNICIPAL

CARTA DOS OBJETIVOS GERAIS DE ATUAÇÃO E DESEMPENHO DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS PARA 2012

Considerando que:

- O atual quadro legislativo - Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de setembro, que procedeu à adaptação aos serviços da Administração Autárquica do Sistema Integrado da Avaliação do Desempenho (2ª Geração), aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, aplicável ao exercício de 2012, que integra o subsistema de avaliação do desempenho dos serviços públicos (SIADAP1); o subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes (SIADAP 2) e o subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3), que visa a melhoria do desempenho e qualidade do serviço da Administração Pública;
- O modelo de gestão pública "*governance local*", assente na avaliação do desempenho (com base em objetivos de eficácia, eficiência e de qualidade), na "otimização de processos", "simplificação administrativa" e "orientação para os resultados/cidadãos";
- A metodologia adotada por este Município, de transformar as ações estratégico-políticas em "objetivos estratégicos", a desenvolver articulada e transversalmente, alinhando as atividades dos serviços com as prioridades do Executivo;
- A minha competência, ao abrigo designadamente do disposto no art.º 3º, n.º 1, alínea a) do citado Decreto Regulamentar conjugado com o art.º 60º, 62º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, bem como a alínea a) do n.º 2 do art.º 68º e 72º da Lei n.º 169/99, de 18 de setembro com a redação dada pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de janeiro.

Considerando ainda que, os objetivos devem ser definidos do topo para a base da estrutura organizacional tendo como referência a *Missão*, *Visão* e *Valores* da Gestão Municipal:

Missão - Defesa do interesse público com vista ao desenvolvimento local sustentado e um acréscimo contínuo da qualidade de vida da população;

Visão - A Câmara Municipal quer ser uma referência na gestão pública eficaz, na promoção da qualidade de vida dos cidadãos e na qualificação da base económica local;

Valores - Defesa do interesse público, integridade, cooperação, responsabilidade.

e em coerência com os documentos estratégicos aprovados pelos órgãos competentes, designadamente:

- Orçamento Municipal;
- Grandes Opções do Plano (Plano Plurianual de Investimentos – PPI, Plano das Atividades Mais Relevantes – PAMR, Plano de Obras por Administração Direta – POAD);
- Política e Manual da Qualidade;
- Plano Interno Económico-Financeiro por Unidade Orgânica;
- Regulamento de Organização dos Serviços - Estrutura Nuclear;
- Regulamento de Organização dos Serviços - Estrutura Matricial e Flexível;
- Despacho de Constituição das Sub-Unidades Orgânicas – Secções;
- Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

Determino que, para o ano 2012, todos os serviços municipais deverão alinhar o desempenho das suas atividades com as seguintes **prioridades estratégicas e objetivos gerais**:

- 1 - GESTÃO PÚBLICA EFICAZ
- 2 – QUALIDADE DE VIDA E DESENVOLVIMENTO URBANO
- 3 – COMPETITIVIDADE E QUALIFICAÇÃO DA BASE ECONÓMICA LOCAL
- 4 – PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL, EDUCATIVO E CULTURAL

Página 1 de 18

Largo da República • 3720-240 OLIVEIRA DE AZEMÉIS
Telefone: 256 600 600 • Fax: 256 674 694 • E-mail: geral@cm-oaz.pt • N.º Contribuinte: 506 302 970